

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku

The Competitiveness Evaluation of the Selected Company

Student: Bc. Nora Markovičová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nora Markovičová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku**
The Competitiveness Evaluation of the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska
 3. Profil podniku
 4. Praktická část
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DIRCEU, Maramaldo. *The Complete Total Competitiveness Theory*. Washington: Dog Ear, 2010. ISBN 978-16-084-4600-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2012

Nora Markovičová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Štverkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce a také vedení podniku za pomoc při získávání informací a podkladů k analytické části.

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKO – METODICKÁ VÝCHODISKA	7
2.1 Podnik	7
2.1.1 Malé a střední podniky	8
2.2 Konkurence	10
2.2.1 Konkurenceschopnost	11
2.2.2 Konkurenční výhoda	13
2.2.3 Konkurenční strategie	15
2.3 Analýza	17
2.3.1 PESTE analýza	17
2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	19
2.3.3 QFD – Dům kvality	20
2.3.4 Okno zákazníka	22
2.3.5 Benchmarking	25
2.3.6 Párové srovnání	27
2.3.7 SWOT analýza	27
2.4 Shrnutí kapitoly	29
3 PROFIL PODNIKU	30
3.1 Profil podniku Alfa	30
3.1.1 Sortiment	31
3.1.2 Organizační struktura	31
3.1.3 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich pracovní náplň	32
3.2 Podnikové prostředí	33
3.3 Pojem klimatizační systém	34
4 PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1 PESTE analýza klimatizačního oboru	36
4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	44
4.2.1 Konkurenti v odvětví	44
4.2.2 Substituty	46
4.2.3 Potenciální konkurenti	47
4.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů	47

4.2.5 Vyjednávací síla kupujících	49
4.3 Benchmarking	50
4.4 Okno zákazníka	54
4.5 SWOT analýza	60
4.6 Fullerova metoda párového srovnání	61
4.7 Návrhy a doporučení	64
4.7.1 Návrhy a doporučení vycházející z PESTE analýzy	65
4.7.2 Návrhy a doporučení vycházející z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	66
4.7.3 Návrhy a doporučení vycházející z Okna zákazníka, paprskový graf	67
4.7.4 Návrhy a doporučení vycházející ze SWOT analýzy, párové srovnání	69
5 ZÁVĚR	75
Seznam použité literatury	77
Seznam zkratk	82
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

1 ÚVOD

Malé a střední podniky tvoří významnou součást hospodářské ekonomiky, svou flexibilitou jsou schopny se přizpůsobit změnám, přijmout nové progresivní technologie, tvořit pracovní místa a svou důležitou roli sehrávají v růstu životní úrovně obyvatel.

V dnešním dynamicky se rozvíjejícím a globalizujícím se prostředí, které je charakterizováno novými trendy v podnikání nebo neustále vznikajícími novými podnikatelskými subjekty, je pro podniky velmi důležité, aby dokázaly odolat konkurenčním tlakům ze strany svých soupeřů a prostřednictvím konkurenčních výhod obstály v tržním prostředí. Proto musí zachovávat základní pravidla vedoucí ke stabilitě a úspěšnému provozování své činnosti, kterými jsou například sledování konkurence, nepřetržitá schopnost invence, udržení si stávajících a získávání nových zákazníků a v neposlední řadě dosahování zisku.

Vzhledem k tomu, že zákazník v tomto světě neustálého pohybu čím dál více vyžaduje vysokou kvalitu produktů či služeb mu nabízených, je pro podniky povinností, potýkat se se zákaznickovou náročností a zajistit jeho maximální spokojenost. Právě prostřednictvím spokojenosti zákazníka získá podnik lepší postavení na trhu daného odvětví a tím si vytváří předpoklad své dlouhodobé existence.

V rámci zvyšování životní úrovně společnost stále častěji vyžaduje klimatizované místnosti, a to nejen pro účely pracovní, ale i volnočasové. Klimatizace se v České republice používá především v průmyslové oblasti, komerční oblasti, ale hojně už i v oblasti občanské. Rozhodne-li se zákazník pořídit si do objektu klimatizační zařízení, zajímá ho především cena a výkonnost. Z pohledu podniku je nutné, aby byl zákazník seznámen i s dalšími parametry spojenými s provozem tohoto zařízení a služeb, které k jeho instalaci podnik nabízí.

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku, který se zabývá klimatizačními systémy a analyzování jeho postavení na trhu. Dílčím cílem je zhodnotit spokojenost zákazníků se službami podniku a na základě shrnutí výsledků analýz a následného zhodnocení navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace stávajícího stavu podniku.

Diplomová práce je strukturována do tří stěžejních částí. V první části popisuje teoretické poznatky z oblasti konkurence, dále charakterizuje vybraný podnik a v praktické části jsou aplikovány vybrané druhy metod pro zefektivnění stávajícího stavu tohoto podniku.

Pro zpracování této práce jsou zvoleny analýzy poskytující nejvhodnější údaje pro následný rozbor zkoumané oblasti daného podniku, a to *PESTE analýza*, *Porterova analýza pěti konkurenčních sil*, pro měření spokojenosti zákazníka *Demingovo okno zákazníka*, *benchmarking*, *SWOT analýza*, která je východiskem pro diagnostikování konkurenceschopnosti sledovaného podniku.

V části “teoreticko – metodická východiska“ jsou vymezeny základní pojmy malého a středního podnikání, konkurence a konkurenceschopnosti, také metody a analýzy, které jsou tématem této diplomové práce. V druhé kapitole je charakterizován profil podniku, jeho struktura a prostředí a také vysvětlen pojem klimatizační systém. V třetí kapitole – “praktické části“, jsou aplikována teoretická východiska, provedeny analýzy a následně shrnuty poznatky ze získaných výsledků výzkumu. Na závěr jsou definovány návrhy a doporučení pro konkurenceschopnost podniku.

2 TEORETICKO – METODICKÁ VÝCHODISKA

V rámci této kapitoly jsou vymezena základní pojmosloví a definice, které se týkají problematiky konkurenceschopnosti, jako jsou *konkurence*, *konkurenceschopnost*, *analýza* či *podnik*. Z metodického hlediska zde bude představena *PESTE analýza*, *Porterova analýza* *pěti konkurenčních sil*, *Dům kvality* a *Okno zákazníka*, *SWOT analýza* a *benchmarking*.

2.1 PODNIK

Podnik je dle § 5 odst. 1 Obchodního zákoníku, zákona č. 531/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, definován jako „*soubor hmotných a nehmotných složek podnikání, náleží k němu věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží nebo mají sloužit k provozování podniku*“.¹

Podniky, ať už malé, střední či velké, se významně podílejí na ekonomice ČR, tvorbě hrubého domácího produktu, přidané hodnoty a jsou hnací silou rozvoje národního hospodářství, která spočívá ve flexibilitě a rychlosti odezvy na změny podmínek, přijetí a využívání různých nových technologií, vysoké schopnosti absorpce pracovní síly nebo schopnosti vyplnit mezery ve struktuře obchodních vztahů mezi podniky velkými, konkrétně v roli subdodavatelů. Na druhou stranu však mají obtížnější přístup ke kapitálu nebo menší schopnost eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů hned v počátečním stadiu svého vývoje.

Podnik vymezený Evropskou komisí dle doporučení 2003/361/ES ze dne 6. 5. 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků zní následovně:

„*Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.*“²

V odborné literatuře je pojem podnik definován jako „*institute vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti, podnik je tedy institucionalizované podnikání*“.³

¹ Raban, Přemysl. a kol. *Obchodní zákoník*, str. 34.

² Úřední věstník Evropské komise [online]. Eur-lex [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.eur-lex.europa.eu>.

³ Synek, Miloslav a Eva Kislingerová. *Podniková ekonomika*, str. 5.

2.1.1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Malé a střední podniky jsou považovány za základ národní ekonomiky. V České republice je těchto podniků stále více a dle Českého statistického úřadu se jedná o 99 % všech podniků, které hrají významnou roli v národním hospodářství. V rozšířené Evropské Unii 25 zemí zajišťuje 23 milionů malých a středních podniků přibližně 75 milionů pracovních příležitostí a představuje 99 % všech podniků.⁴ Tyto podniky se vyznačují jednoduchou organizační strukturou, menší náročností na energii a suroviny, osobním a přímým kontaktem majitelů podniků se zaměstnanci nebo flexibilitou v různých směrech podnikání. Přesto však mají podniky řadu omezení a narážejí na nedokonalosti trhu, kterými jsou například:

- potíže při získávání kapitálu nebo úvěru,
- slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky,
- menší ekonomická síla,
- nižší podíl na trhu,
- omezený přístup k novým technologiím nebo inovacím.

Z těchto důvodů vznikají různé podpory malého a středního podnikání na úrovni Evropské unie v oblasti hospodářského růstu, například vytváření pracovních příležitostí na rozšířeném trhu, zlepšení přístupu ke kapitálu, podpora inovací a přístup k výzkumu a vývoji.

Existuje několik hledisek pro klasifikaci podniků, dle velikosti se člení na malé, střední a velké, a to nejčastěji na základě počtu zaměstnanců. Klasifikace pro malé a střední podnikání je kvantitativní vymezení dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 25. 2. 2004 o definici mikropodniků, malých a středních podniků, které definuje podniky takto:

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat nebo celková bilance roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat nebo celková bilance roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance roční rozvahy do 43 mil. EUR.⁵

Člen Evropské komise zodpovědný za podniky a průmysl Günter Verheugen říká:

„Mikropodniky, malé a střední podniky jsou motorem evropského hospodářství. Jsou

⁴ Evropská komise: *Nová definice malých a středních podniků*, str. 5.

⁵ Úřední věstník Evropské komise [online]. Eur-lex [26. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.eur-lex.europa.eu>.

základním zdrojem pracovních příležitostí, vytvářejí podnikatelského ducha a inovace v EU, a jsou tedy rozhodující pro posílení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti. “⁶

Dle Českého statistického úřadu jsou malé a střední podniky významným sektorem ekonomiky a podniky jsou definovány jako drobné malé, malé, střední a velké.⁷

Tab. č. 2.1 Definice velikosti podniků

Podnik dle velikosti	Počet zaměstnanců
Drobný malý podnik	1 – 9
Malý podnik	10 – 49
Střední podnik	50 – 249
Velký podnik	250 a víc

Zdroj: Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [22. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

Velmi důležitým faktorem pro konkurenceschopnost podniku je jeho zapojení do výzkumu a vývoje, protože v dnešní enormní rychlosti vyvíjející se době jediné tudy vede cesta k úspěchu, prosperitě a vyšším ziskům. Díky tomu mají produkty nebo výrobní procesy vysoký podíl nových nebo vysoce inovativních technologií, podniky mají vlastní stabilizované, výkonné vědecké a výzkumné týmy, rozhodující podíl na výrobě produktů mají vlastní podnikoví technici a inženýři a také se zvyšuje podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Konkrétně Česká republika se podílem tzv. high-tech výrobků⁸ řadí v současné době na 13. pozici v rámci EU-25 a vykazuje jeden z největších přírůstků tohoto podílu za posledních 7 let.⁹

Malé a střední podniky mají také různé společenské i ekonomické přínosy. Jejich existence stabilizuje společnost, protože jakákoli výraznější politická nejistota pro ně znamená určité riziko. Rovněž pro tyto podniky nebývají vlastněny zahraničními subjekty, a proto reprezentanty domácího kapitálu, přičemž jakýkoli efekt z jejich podnikání většinou zůstává v daném státě, případně regionu. Charakteristickým rysem těchto podniků je jejich pružnost, včasné a pohotové reakce na měnící se skutečnosti.

⁶ Evropská komise: *Nová definice malých a středních podniků*, str. 3.

⁷ Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [22. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

⁸ High-tech výrobek je označení pro nejpokrokovější dostupnou technologii konkrétní vysokoúrovňové oblasti.

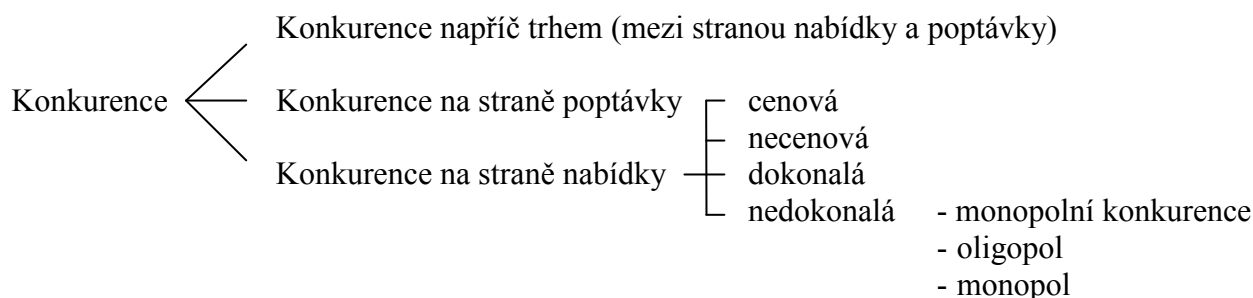
⁹ Czechinvest [online]. Czechinvest [25. 3. 2012]. Dostupné na z: <http://www.czechinvest.org>.

Na základě důkladného rozboru se autorka přiklání ke klasifikaci Českého statistického úřadu, protože v aplikační části své práce bude provedena analýza podnikatelského prostředí, která vychází z výsledků šetření ČSÚ.

2.2 KONKURENCE

Konkurence obecně je definována jako soupeření, soutěžení nebo projev hospodářské soutěže.¹⁰ Z definice je zřejmé, že konkurence není jen pojmem ekonomickým, ale také sociálním, kulturním, etickým a politickým. Nejstěžejnějším hlediskem v podnikání je hledisko ekonomické. Konkurence rozhoduje o vhodnosti aktivit podniku, které mohou napomoci ke zvýšení jeho výkonu. V mikroekonomii je konkurence vymezena jako proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů na trhu, přičemž dochází ke konkurenci na straně poptávky, na straně nabídky a mezi nabídkou a poptávkou, tedy napříč trhem.¹¹ Formy konkurence z pohledu mikroekonomie lze znázornit následujícím způsobem.

Obr. č. 2.1 Formy konkurence



Zdroj: Fialová, Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*, str. 87.

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou znamená, že výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co největší míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnížší cenu. Rovnovážný stav je tedy kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li poptávka vyšší než nabídka, vzrůstá potom význam této konkurence.

¹⁰ Slovník cizích slov [online]. SCZ [22. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz>.

¹¹ Macáková, Libuše. a kol. *Mikroekonomie*, str. 217.

Konkurence na straně nabídky je snaha výrobce prodat co největší množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. V případě, že nabídka je menší než poptávka, získá konkurence na straně nabídky výraznější dynamiku, protože potom vede většinou konkurence mezi výrobci k poklesu ceny.

Konkurence na straně nabídky je dále rozčleněna na *cenovou konkurenci*, což je případ, kdy její podstatou je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje, a *necenovou konkurenci*, která je založena na snaze získat zákazníka jinými metodami, než je cena, například kvalita, design nebo technická úroveň výrobku.

Dalším členěním konkurence na straně nabídky je členění na *dokonalou konkurenci*, která je ve své podstatě ideálním stavem či teoretickým východiskem pro další reálné úvahy a vyznačuje se existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a také napříč trhem, a *nedokonalou konkurenci*, která je charakteristická pro reálný ekonomický svět.

Nedokonalá konkurence je dále rozlišována na *monopolní konkurenci*, kdy jde o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh, *oligopol*, což je situace na trhu, kde je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících a *monopol*, který je známý jako tržní situace s jediným dodavatelem daného výrobku mnoha zákazníkům.¹²

V rámci diplomové práce bude konkurence zpracována z hlediska konkurence napříč trhem, protože pro účely této práce je tento typ nejefektivnější. Konkurenceschopnost zde totiž bude řešena jak z hlediska provozovatele, tak z hlediska zákazníka.

2.2.1 KONKURENCESCHOPNOST

Ve slovníku cizích slov je pojem **konkurenceschopnost** uveden jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními.¹³ Definice pro pojem konkurenceschopnost je však více. Akademická definice uvádí, že konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí podporující vyšší tvorbu hodnot jeho podniků a větší prosperitu jeho obyvatel. Definice podnikatelská tvrdí,

¹² Soukupová, Jana a Bronislava Hořejší, Macáková, Libuše a Jindřich Soukup. *Mikroekonomie*, str. 223, 226, 235, 263, 264.

¹³ Slovník cizích slov [online]. SCZ [22. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz>.

že konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost podniků. Samotný výraz konkurenceschopnost, anglicky „*competitiveness*“, je odvozeno od slova *konkurenční*, anglicky „*competitive*“, které je ve slovníku definováno jako *soutěživý*.¹⁴ Význam slova konkurenceschopnost lze tedy volným překladem představit jako schopnost daného subjektu, v tomto případě podniku, soutěžit či konkurovat na trhu.

*„Konkurenceschopný podnik musí umocňovat svůj potenciál v konkurenceschopném regionu, kde jsou vhodné ekologické a přírodní podmínky, kde je rozvinuta technická, dopravní, sociální, ekonomická infrastruktura a všeobecná, resp. podnikatelská kultura.“*¹⁵

Konkurenceschopnost představuje především optimální využití lidských a kapitálových zdrojů, klíčem k úspěchu jsou potom inovace, vedení podniku, motivace zaměstnanců a nejnovější technologie.

Význam konkurenceschopnosti spočívá hlavně v její schopnosti přinášet nadměrný profit pro její držitele. Národní konkurenceschopnost a životní úroveň do značné míry závisí od schopnosti jednotlivých podniků uspět konkurenčně na zahraničních trzích. Konkurenceschopnost v tomto prostředí představuje dodatečnou výhodu v konečném důsledku platformu pro další ekonomický růst. Tento jev je obzvláště zřejmý u malých zemí, kde je konkurenceschopnost podniků cestou pro překonání omezení vyplývajícího z relativně malého trhu. Využitím konkurenceschopných strategií, politik, produktu a aktivit může podnik a jeho zaměstnanci plně využít svůj potenciál.

Konkurenceschopnost lze tedy chápat jako podnikatelský potenciál, který se vyznačuje souhrnem možností a schopností podniku obstát na trhu v „souboji“ s konkurenty a zahrnuje v sobě dvě roviny, a to ***podnikatelský potenciál se všeobecnými charakteristikami***, kterými se rozumí rozdíl mezi tím, co je a tím, co by mohlo, ale nemusí být. Nastane-li nějaká změna zapříčiněná například novými technickými poznatky, může dojít k odporu vůči této změně a tak k posílení dosavadního potenciálu, nebo také může být zapříčiněn vznik potenciálu nového. Druhou rovinou potenciálu je ***podnikatelský potenciál se speciální charakteristikou***, kde je podmínkou, aby pro podnik na trhu existoval vhodný konkurent, a to buď na straně nabídky, tudíž například nějaký dodavatel pro podnik, což vyjadřuje tzv. vnější potenciál, který může podnik omezovat, nebo na straně poptávky, tudíž například nějaký spotřebitel,

¹⁴ Elman, Jiří. *Anglicko-český ekonomický výkladový slovník*, str. 103.

¹⁵ Mikoláš, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 80.

který na trhu hledá zboží pro spokojení svých potřeb, což může potenciál podniku naopak posílit.¹⁶

Definice konkurenceschopnosti tedy indikuje, že konkurenční jsou takové produkty, které dovedou soutěžit na zahraničních trzích minimálně tak dobře jako tam působící produkty. Znamená to stanovení určité laťky, kterou musí každý podnik se zájmem o prodej svého produktu zvládnout. Manažersky definovaná konkurenceschopnost je chápána jako schopnost podniku využít příležitostí na trhu získat pozici, v které se může bránit, respektive využívat zdroje pro další růst a nabídnout stejné nebo lepší podmínky zákazníkovi, než nabízí jiné podniky. Externí prostředí je chápáno jako hlavní determinant schopnosti podniku konkurovat.¹⁷

Autorka se přiklání k definici dle slovníku cizích slov, který vymezuje konkurenceschopnost jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními, protože se tato definice pro účely diplomové práce jeví jako nejvhodnější.

2.2.2 KONKURENČNÍ VÝHODA

Nedílnou součástí konkurenceschopnosti je i tzv. **konkurenční výhoda**, která znamená poskytování zákazníkovi takové výhody, které jiní konkurenti nemají. Podnik má konkurenční výhodu tehdy, když mu jeho převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečný počet zákazníků a chrání jej před konkurencí. Mezi základní zdroje konkurenční výhody podniku jsou řazeny originální nebo reprodukováné dovednosti a kompetence, které mohou mít jak hmotný, tak nehmotný charakter. Hmotným charakterem lze chápat technologie či zařízení, nehmotným charakterem například know-how a reprodukovatelnou kapacitou pak například marketingovou politiku nebo finanční zajištění.

Základem konkurenční výhody podniku je produkt nebo poskytovaná služba, která představuje hodnotu jak pro výrobce, tak i pro zákazníka.

Efektivnost konkurenční výhody závisí na třech základních faktorech, kterými jsou:

- schopnost udržet si konkurenční výhodu,
- udržet si konkurenční výhodu,

¹⁶ Mikoláš, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. str. 33.

¹⁷ Pavlík, Adrián. *Malé a středné podniky: kategorizácia a charakteristika*, str. 10.

- získat výhody z existence konkurenční výhody.¹⁸

K vybudování konkurenční výhody je potřebné mít zdroje a schopnosti, které musí být **vzácné** (běžně dosažitelné zdroje nejsou dostatečným základem konkurenční výhody) a **významné ke vztahu k podnikání** (zdroje návazné na jeden nebo více faktorů úspěchu v odvětví a tvořící pro zákazníky a přežití konkurence).

Zdroje konkurenční výhody jsou rozděleny do čtyř faktorů, kterými jsou:

- faktor nižších nákladů vstupu – přístup podniku k produkčním faktorům, které jsou levnější než konkurence, přičemž nižší náklady jsou dále děleny na úspory z rozsahu produkce a úspory z růstu zkušeností,
- faktor zdrojů znalostí – znalost jakožto výsledek investice, dále rozkládána na znalost produktu, znalost trhu a technickou znalost,
- faktor vztahových zdrojů – faktor důležitý obzvláště pro malé podniky, které si tvoří síť vztahů k zákazníkům, k dodavatelům, k poskytovatelům peněz a k zaměstnancům,
- faktor strukturálních zdrojů – založeno na podnikové kultuře, která zahrnuje tzv. tvrdé a měkké faktory, osobnosti majitele a jeho manažerském stylu vedení a rozhodování.¹⁹

Pokud tedy vyvstane požadavek analyzovat zdroje konkurenční výhody, je nutné systematicky zkoumat všechny podnikem vykonávané činnosti a zároveň zjistit, jaký mají tyto činnosti na sebe vliv.

Konkurenční výhoda je jádrem každé strategie podniku a dosažení konkurenční výhody spočívá v kvalitním výběru typu a rozsahu této výhody pro daný podnik. Základní matice konkurenční výhody dle Portera je zachycena v tabulce č. 2.2. Třebaže má podnik v porovnání s konkurenty spoustu silných slabých stránek, existují dva typy konkurenční výhody, kterými jsou nízké náklady a diferenciací.

¹⁸ Marinič, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, str. 16.

¹⁹ Staňková, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, str. 42.

Tab. č. 2.2 Konkurenční výhoda podle Portera

Konkurenční rozsah	Konkurenční výhoda	
	Nižší náklady	Diferenciace
	Široký cíl	2. Diferenciace
	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	
	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: Charvát, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, str. 69.

Na základě této analýzy jsou v podniku rozděleny činnosti na primární a podpůrné. Primární tvoří řetězec činností, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka, a jsou to následující aktivity:

- vstupní operace,
- výroba,
- výstupní operace,
- marketing a prodej,
- servisní služby.

Podpůrné činnosti zákazníkovi nic nepřinášejí, pouze zvyšují náklady a mezi tyto aktivity patří například:

- podniková infrastruktura,
- řízení lidských zdrojů,
- technologický vývoj.²⁰

Konkurenční výhoda vede k odstranění rivalů a k dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. K udržení konkurenční výhody v daném okolí podniku je nutné si zvolit také vhodnou konkurenční strategii.

2.2.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Konkurenční strategie znamená hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, ve které se konkurence projevuje. U této strategie je kladeno za cíl vybudování výnosného a udržitelného postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. U tvorby konkurenční strategie jsou zohledňovány dvě ústřední otázky. První otázkou *přitažlivost odvětví* z hlediska dlouhodobé výnosnosti

²⁰ Charvát, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*, str. 69.

a faktory, které ji určují a druhou otázkou jsou *rozhodující činitelé*, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví.²¹

Konkurenční strategie dle Portera vychází ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Ta vede k formulaci tří základních konkurenčních strategií, kterými jsou:

- **strategie vedoucího postavení nízkých nákladů** – cílem je orientace na vytvoření podmínek umožňujících podniku vyrábět levněji než konkurenti, přičemž podnik v tomto případě získává dvě výhody, a to nabídka výrobků či služeb za nižší ceny než konkurence a zisk zůstane stejný jako u konkurence, a silnější konkurenční pozice podniku při cenové válce,
- **diferenciační strategie** – cílem je odlišit se od konkurence a nabídnout dokonalejší výrobek, tak může podnik účtovat cenovou prémii a zvýšit tak zisk, čehož může dosáhnout různými způsoby (např. pomocí nových výrobků, technologií, poskytováním kvalitnějšího prodejního servisu), avšak tato strategie je dražší než strategie nízkých nákladů,
- **cílená strategie** – cílem je soustředit pozornost na výhodu nízkých nákladů nebo odlišnost většinou pro jeden úzký segment trhu, přičemž podnik může vytvořit jakékoli specifické přednosti, které odpovídají buď zvolené odlišnosti, nebo získání jakékoli nákladové hodnoty.

Porterovy základní konkurenční strategie jsou znázorněny na následující tabulce č. 2.3.

Tab. č. 2.3 Konkurenční strategie Portera

Míra schopnosti konkurovat		Konkurenční výhoda	
		nízké náklady	diferenciace
	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Zdroj: Dedouchová, Marcela. *Strategie podniku*, str. 56.

Konkurenční strategie dle Portera se v klasickém pojetí v praxi nenachází, protože obvykle dochází k prolínání několika druhů strategie.

²¹ Porter, Michael. *Konkurenční výhoda*, str. 19.

2.3 ANALÝZA

Analýza je vědecká metoda, pomocí které je celek rozložen na elementární prvky, je to postup rozkladu od abstraktního ke konkrétnímu. Jedná se o myšlenkové rozčlenění složité ekonomické skutečnosti na její dílčí části, vlastnosti a procesy, jimiž se vytváří podmínky pro poznání jednotlivých jejich stránek. Definicí analýzy lze pochopit jako vysvětlení určitého pojmu či složité činnosti tak, že analyzovaný celek může opět složit i člověk neznalý daného oboru jinými metodami.²²

Vzhledem k obsahové náplni této diplomové práce jsou zvoleny určité druhy analýzy, které slouží k diagnostikování vybraných faktorů konkurenceschopnosti a jsou dále zpracovány v aplikační části.

2.3.1 PESTE ANALÝZA

PESTE analýza je založena na zkoumání politického, ekonomického, sociálního, technologického a ekologického prostředí daného oboru, obce, kraje či státu a představuje rozbor politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů prostředí, které ovlivňují podnikání a rozvoj podniku v daném oboru.

Politické prostředí

Politické prostředí je tvořeno legislativou nebo vládou. Faktory, jako jsou třeba stabilita národní a zahraniční politické situace, členství země v EU aj., představují pro podniky nejen významné příležitosti, ale i ohrožení. Politická omezení se totiž dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace dovozu a vývozu, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů apod.²³

Ekonomické prostředí

Toto prostředí zahrnuje faktory, které souvisí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Vyplynávají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou

²² Slovník cizích slov [online]. SCZ [22. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz>.

^{23 - 27} Košťan, Pavol a Oldřich Šulěř. *Firemní strategie: plánování a realizace*, str. 38.

charakterizovány stavem ekonomiky. Úspěšnost podniku je na trhu je dána mírou ekonomického růstu, a to tak, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, avšak současně i hrozeb, před které je podnik postaven.²⁴

Sociální prostředí

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji, životním stylem a životem obyvatelstva a jeho strukturou. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu života podniky stále častěji nabízejí kratší úvazky, delší dovolenou nebo flexibilní pracovní dobu. Stejně tak jako ostatní oblasti, i sociální faktory jsou v neustálém vývoji, který plyne z úsilí člověka naplnit své tužby a potřeby.²⁵

Technologické prostředí

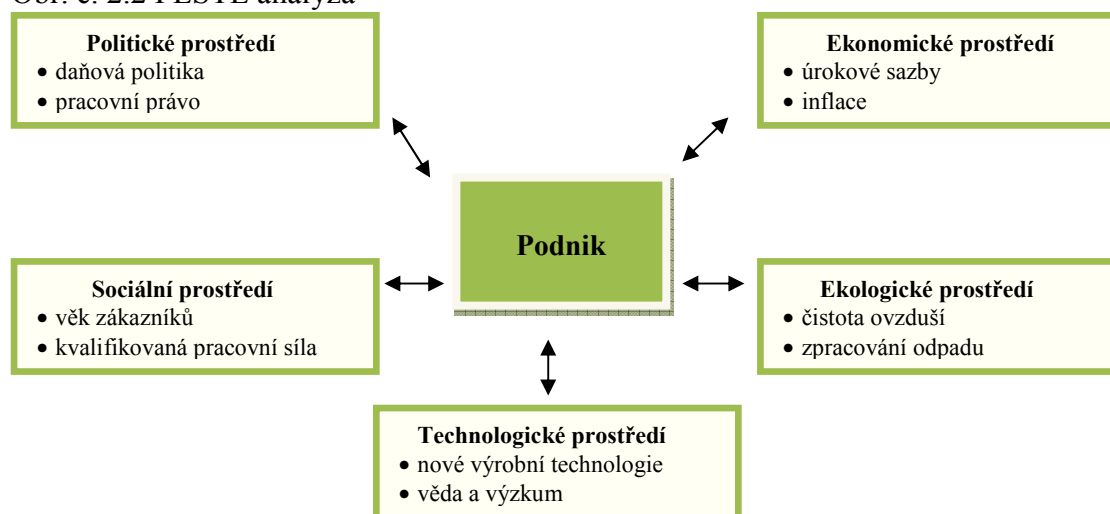
Informace o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, napomáhají podniku, aby nezůstal v zaostalosti, ale prokazoval aktivní inovační činnost. Veškeré změny v daném okolí mohou dramaticky a rychle ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Technologické prostředí zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem materiálů, procesů, výrobních prostředků a know-how.²⁶

Ekologické prostředí

Tento segment bývá v poslední době velmi často spojován s předchozími prostředími, neboť ekologie je nedílnou součástí celé společnosti a v současnosti je nanejvýš vyzdvihována.²⁷

Grafické znázornění PESTE analýzy je zachyceno v obr. č. 2.2.

Obr. č. 2.2 PESTE analýza



Zdroj: Vlastní zpracování dle Košťan, Pavol a Oldřich Šulěř. *Firemní strategie: plánování a realizace*, str. 38.

Je nutné zdůraznit, že v rámci PESTE analýzy není cílem analyzovat všechny složky všech činitelů, ale vyhledat pouze ty složky, které mají pro daný podnik význam, a to na takovém trhu, na kterém tento podnik působí.

2.3.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterova analýza pěti konkurenčních sil klasifikuje odvětví podnikání jako celek, kdy je definováno pět hybných sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání v daném odvětví. Jedná se o *rivalitu mezi konkurenčními podniky v odvětví*, *hrozbu substitučních výrobků*, *hrozbu vstupu konkurentů*, *vyjednávací sílu dodavatelů* a *vyjednávací sílu kupujících*.

Rivalita mezi konkurenčními podniky v odvětví je vlastně snaha soupeřících podniků získat lepší pozici na trhu za pomoci co nejvyšší míry vynaložené energie, nástrojů a využití konkurenční strategie. Konkurenti jsou základní kategorií pro mapování odvětví, slabých a silných stránek, sledování cenové, produktové či marketingové strategie.

Hrozba substitučních výrobků se týká produktů, které jsou reálným nebezpečím pro podnik. Toto nebezpečí je tím vyšší, čím větší je ochota zákazníka nakupovat výrobky u konkurenčního výrobce, hlavně v tom případě, pokud jsou vyráběny v daném odvětví s nízkými náklady, tedy s vysokou ziskovostí a mohou na ceně výrazně klesnout.

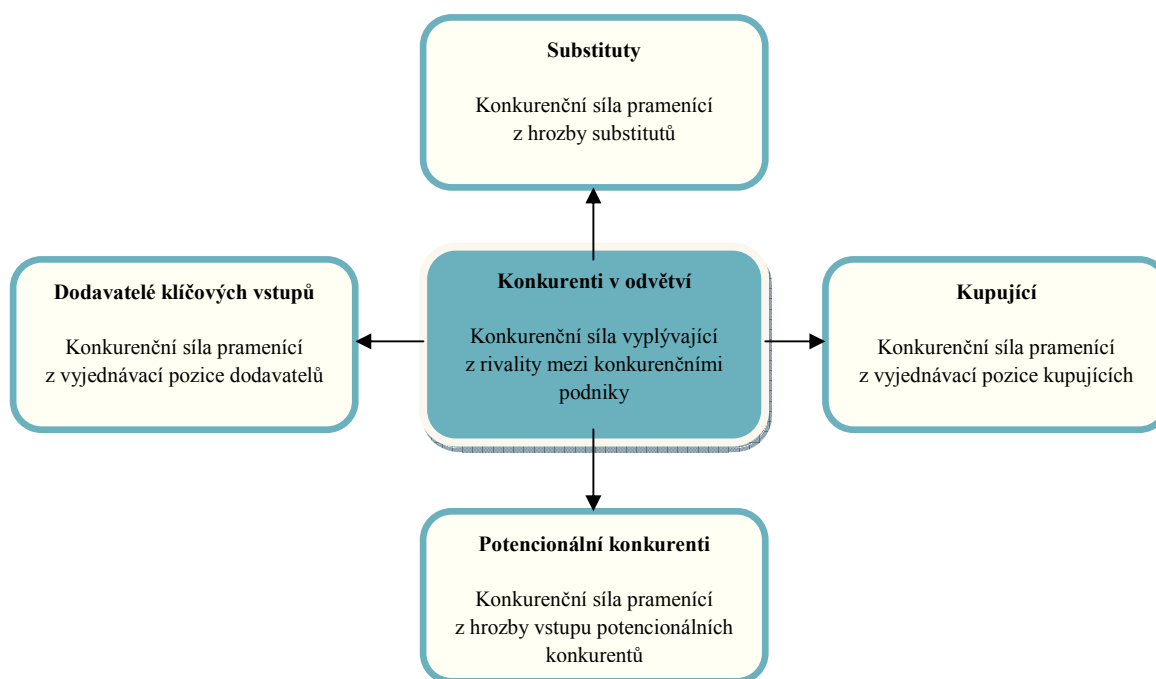
Hrozba vstupu nových konkurentů je důležitá obzvláště v těch oborech na trhu, které jsou nové, moderní a jejich objem na trhu neustále roste. Podnikem v takovém oboru může být tvořen tlak na cenu inovativním přístupem nebo zaváděcími cenami, avšak jeho vysokými náklady je zamezena tvorba tak zvané konkurenční pozice.

Vyjednávací síla dodavatelů určuje podmínky, kterými se odběratelé mají řídit. Tato síla je tím vyšší, čím je na dodavateli odběratel závislejší a ovlivňuje náklady na vstupy, suroviny nebo technologii. Vyjednávacími silami dodavatelů jsou v tomto případě například zvýšení stupně vlastní konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace nebo dodávky jedinečných produktů.

Vyjednávací síla kupujících intenzivně působí na ceny, za které podniky své produkty prodávají. Rozsah síly kupujících závisí například na počtu zákazníků, stupni diferenciaci produktu nebo citlivosti na kvalitu produktu. Vytyčuje také míru zisku, kterou může podnik v dané situaci přenechat konkurentům.

Schéma Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je znázorněno v následujícím obr. č. 2.3.²⁴

Obr. č. 2.3 Model pěti konkurenčních sil podle Portera



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*, str. 48.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil popisuje podmínky, které se odehrávají na trhu jako například statistické údaje o konkrétních podnicích, finančních výsledcích konkurenčních podniků, a stejně jako plánování je součástí strategického managementu podniku.

2.3.3 QFD – DŮM KVALITY

Pro identifikaci potřeb zákazníka je podmínkou získat od něj informace, provést průzkum těchto potřeb a zpracovat data pomocí adekvátní techniky. Potřeby zákazníka jsou

²⁴ Sedláčková, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*, str. 48.

promítnuty do předběžných měřitelných hodnot charakteristik jakosti, které pak představují předběžné cíle návrhu. Nejčastější metodou je pro tyto účely je metoda **QFD – Quality Function Deployment**. Cílem metody QFD je objasnit požadavky kladené na službu či produkt a určit priority a cíle, které těmto požadavkům odpovídají. V důsledku toho jsou např. služby či výrobky zlepšovány, procesy optimalizovány a výsledkem je spokojený zákazník. Základní pomůckou pro realizaci QFD jsou matice, které umožňují vizualizaci, přičemž nejdůležitější maticí je tzv. **Dům kvality**.

Pro Dům kvality je vždy vybráno prvních deset preferovaných požadavků zákazníka zachycených v tabulce, která je pak výchozím údajem pro zpracování zjednodušené podoby Domu kvality. Ten je rozdělen na několik pokojů, konkrétně obsazení pokoje č. 1 je nazváno **hlasem zákazníka** (*VOC = Voice of Customer*), pokoj č. 2 je nazván **požadavky na produkt**, pokoj č. 3 je **závislost mezi VOC a požadavky na produkt**, pokoj č. 4 je konkurenčním srovnáním z pohledu zákazníka, tedy **zákaznický benchmarking**, pokoj č. 5 je technickým srovnáním za použití standardních testů, tedy **technický benchmarking**, pokoj č. 6 je nazýván střechou a vyjadřuje **konflikt zájmů**, pokoj č. 7 je **důležitost** a v pokoj č. 8 jsou **konkrétní hodnoty parametrů**.²⁵

Pro maticové schéma Domu kvality je třeba stanovit symboly a bodové ohodnocení závislosti řádků na sloupcích a doplnit je do pokoje č. 3:

- slabá závislost – 1 bod – x,
- střední závislost – 3 body – xx,
- silná závislost – 9 bodů – xxx.

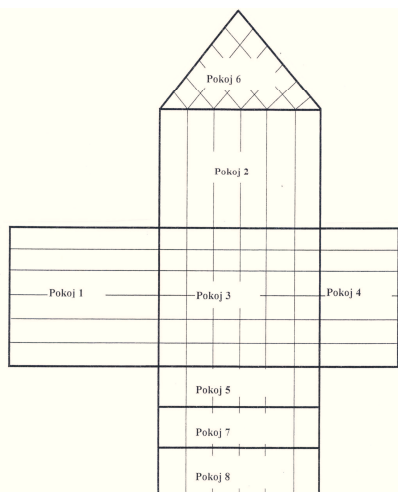
Celkovým výsledkem je potom pokoj č. 7, který je vypočten jako součet důležitostí hlasu zákazníka vynásobeného s bodovým ohodnocením závislosti a udává směr, kterým je nutné se vydat při zlepšování služeb, přičemž se postupuje od nejvyšší hodnoty po nejnižší.²⁶

Grafické znázornění Domu kvality je zachyceno v obr. č. 2.4.

²⁵ Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 82.

²⁶ Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 83.

Obr. č. 2.4 Dům kvality



Zdroj: Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 85.

Na základě zjištěných požadavků zákazníka dle četnosti odpovědí a s aritmetickým průměrem je následně provedena grafická interpretace dat pomocí okna zákazníka a paprskového grafu.

2.3.4 OKNO ZÁKAZNÍKA

Pro zhodnocení získaných dat existuje několik metod a technik. Okno zákazníka je jeden ze způsobů, jak lze vyhodnotit spokojenost zákazníka s určitým produktem či službou. Je to technika založená na porovnávání očekávání zákazníka se skutečným provedením služby. Je-li očekávání zákazníka vyšší než provedená skutečná služba, je to znak nespokojeného zákazníka. V případě, že očekávání zákazníka je rovno provedené službě, jde o spokojeného zákazníka. Je-li naopak zákaznicko očekávání nižší než skutečně provedená služba, jedná se o spokojeného a loajálního zákazníka. Vzhledem k tomu, že členění zákazníka na spokojené či nespokojené, je velmi stručné, nabízí se rozšířenější metoda vyhodnocení dat spokojenosti zákazníka se službou, kterou je právě tzv. **Demingovo okno** neboli **okno zákazníka**, která je bodovým hodnocením jednotlivých prvků služby a jejího provedení.²⁷

Při využití této metody jsou zkoumány dva aspekty požadavků na daný podnik, a to **důležitost** a **kvalita provedení** služby. Princip této metody je založen na bodovém ohodnocení jednotlivých atributů prvků, kterým zákazník přidělí určitý stupeň důležitosti a následně

²⁷ Nenadál, Jaroslav a Růžena Petříková a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*, str. 73.

stupeň úrovně kvality provedení této služby. Nejčastěji je využívána denice se škálou 1 až 4 bodů, a to v následujícím pořadí:

- **Důležitost:** 4 = extrémně důležitý prvek, 3 = důležitý prvek, 2 = méně důležitý prvek, 1 = nedůležitý prvek.

- **Stupeň kvality provedení:** 4 = výborné provedení, 3 = dobré provedení, 2 = uspokojivé provedení, 1 = nevyhovující provedení.

Pro vyhodnocení je využito aritmetických průměrů každé položky zkoumání, tyto jsou následně zaneseny do grafu okna zákazníka skládajícího se ze čtyř kvadrantů.²⁸

Kvadrant A představuje důležité servisní prvky, které jsou plněny neadekvátně a objeví-li se v tomto kvadrantu některý z bodů, je nutné na tuto aktivitu zaměřit pozornost, neboť v tomto případě je očekávání zákazníka vyšší než je skutečné provedení služby.

Kvadrant B zahrnuje důležité servisní prvky, které jsou také odpovídajícím způsobem plněny a body nacházející se v tomto kvadrantu se shodují se zákaznickým očekáváním, a proto je důležité si tuto dosaženou úroveň aktivity udržet.

Kvadrant C obsahuje vedlejší servisní prvky, které jsou plněny průměrným až slabším způsobem a nacházejí-li se body v tomto kvadrantu, znamená to, že nejsou ze strany zákazníka nijak zvlášť vyhledávány a tyto aktivity nevyžadují tedy žádnou další pozornost.

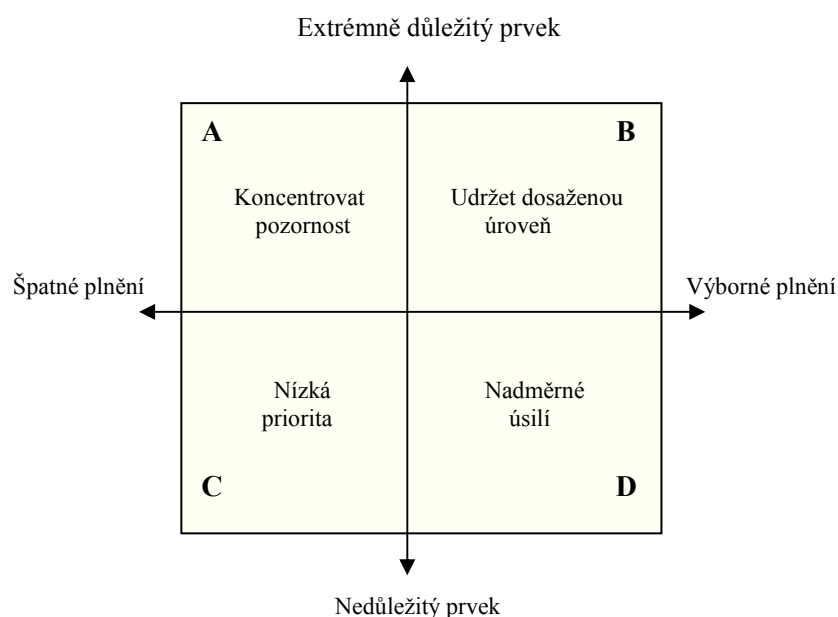
Kvadrant D také obsahuje vedlejší servisní prvky, které jsou však na poměrně vysoké úrovni splňovány, body v tomto kvadrantu znamenají aktivity převyšující zákaznicko očekávání a je tedy v tomto případě vynaloženo nadměrné úsilí bez výraznějšího efektu na spokojenost zákazníka.²⁹

Grafické znázornění základního tvaru metody zvané okno zákazníka je v obr. č. 2.5.

²⁸ Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 115.

²⁹ Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 116.

Obr. č. 2.5 Okno zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 117.

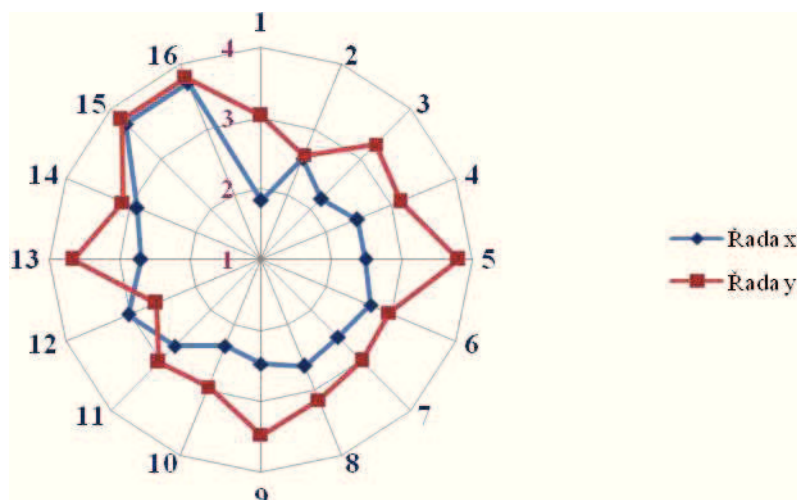
Zjednodušeně tedy lze shrnout, že hodnocení zákazníka je založeno na jeho očekávání s provedenou službou a činnosti, které podnik poskytuje, jsou plněny tak, jak si zákazník přeje. Pomocí této metody může podnik interpretovat zpracovaná data, která takto usnadní vyvození důležitých závěrů a rozhodnutí o případných opatření sloužících k nápravě.

V souvislosti s Demingovým oknem zákazníka je pro srovnání reality a optima často využíván, jakožto další způsob grafického vyhodnocení, také tzv. **paprskový diagram** neboli **Demingova hvězdice**. Tento diagram má tolik paprsků, kolik je znaků spokojenosti a je v něm vymezeno optimum, které vychází z hodnotící škály. Průměrné hodnoty odpovědí týkajících se stupně naplnění jednotlivých znaků spokojenosti se vynášejí na jednotlivé paprsky, čímž dochází k vyznačení plochy představující reálnou spokojenost zákazníka. Reálnou plochu spokojenosti lze poté porovnat s plochou optimální spokojenosti zákazníka. Jako další možnost, jak vyhodnotit data v paprskovém diagramu, se užívá způsob, kdy se vynesou kromě stupně naplnění i váha, důležitost a průměrná hodnota, což poskytuje přehlednější výsledky jednotlivých faktorů spokojenosti, porovnání reálné plochy spokojenosti s reálnou plochou důležitosti a také porovnání obou těchto vzniklých ploch s plochou optima.³⁰

Grafické znázornění Demingovy hvězdice je zachyceno v obr. č. 2.6.

³⁰ Blecharz, Pavel. *Řízení jakosti A*, str. 116.

Obr. č. 2.6 Demingova hvězdice



Zdroj: Vlastní zpracování.

Po zpracování a následného vyhodnocení dat je tedy zřejmé, že čím je plocha reálné spokojenosti zákazníka větší a s plochou optima shodná, tím lépe. Na základě provedené analýzy spokojenosti zákazníka v konkrétním podniku mohou být tak zjištěny oblasti, na které se podniky musí zaměřit a zlepšit tak své služby zákazníkům.

2.3.5 BENCHMARKING

Benchmarking je v současné době moderní a stále se rozvíjející metoda, která zlepšuje provádění činností identifikováním a aplikováním nejlepších výsledků těchto činností a jiných aktivit podniku. Je to soustavný a systematický proces, který se zaměřuje na porovnání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe s jinými společnostmi. Pojem benchmarking lze také vysvětlit jako mezipodnikové srovnání, které se může zaměřit na různé oblasti, což mohou být produkty, inovace, lidské zdroje, marketing nebo finanční řízení. Aby bylo možné identifikovat různé operace a procesy v podniku, je důležité najít takové společnosti, které vykonávají podobné operace a procesy se extrémně dobrými výsledky a tím splnit podmínku měřitelnosti.³¹

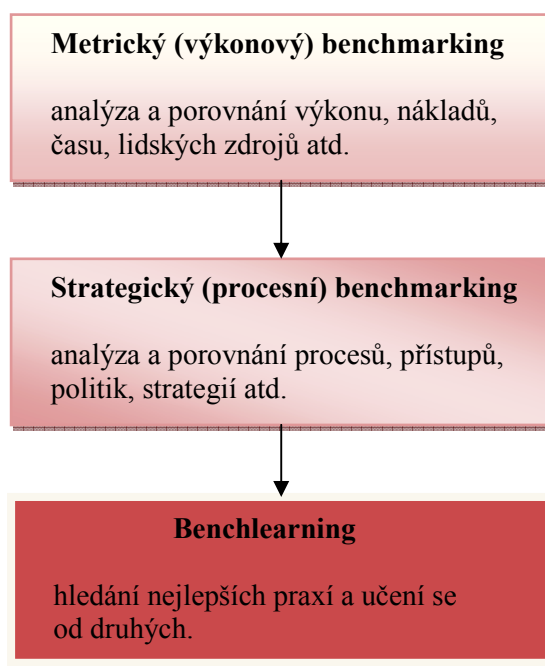
Existuje několik způsobů jak klasifikovat benchmarking, avšak základem této metody je měření výkonu, tzv. **metrický benchmarking**, který se orientuje zejména na výstupy

³¹ Karlöf Bengt a Svante Östblom. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*, str. 7.

podniku. Z dlouhodobého hlediska se na konkrétní postupy a procesy v podniku se zaměřuje tzv. **strategický benchmarking**, který je předpokladem k vytvoření představy o dobrých praktických postupech. Velmi podobnou metodou je také tzv. **benchlearning**, u kterého se jedná spíše o proces učení se od druhých a není u něj nezbytné hledat vždy jasné ukazatele pro srovnání.³²

Struktura benchmarkingu je zachycena na následujícím obr. č. 2.7.

Obr. č. 2.7 Struktura benchmarkingu



Zdroj: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, benchmarkingová iniciativa.
[online]. VCVS ČR [23. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz>.

Účelem benchmarkingu je srovnání a následná implementace zlepšení výkonů, procesů, strategie, přičemž se jedná o neustále pokračující proces, který se snaží nalézt nejlepší praktické postupy uvnitř podniku. Smyslem benchmarkingu je dosáhnout co nejvyšší efektivity srovnávacích procesů v podniku.³³

³² Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, benchmarkingová iniciativa. [online].[citováno 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz>.

³³ Facility management institute. [online].[citováno 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.fminstitut.cz>.

2.3.6 PÁROVÉ SROVNÁNÍ

Párové srovnání je jednou z jednoduchých posuzovacích metod. Tato metoda je užitečná v případě potřeby srovnání několika možností a výběru priority mezi sebou.

Párové srovnání se často užívá ke zpracování výsledků SWOT analýzy, tedy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Metoda spočívá v uspořádání kritérií, mezi kterými je vybíráno do matice. Pro každé kritérium jsou seřazena kriteria tak, že je porovnáváno každé s každým a je určováno prioritní kritérium. Často se kriteria hodnotí bodovým systémem, kdy tzv. “vítězné” kritérium je hodnoceno 2 body a to druhé kritérium obdrží 0 bodů. V případě, že obě kriteria jsou stejně důležitá, rozdělí se body mezi ně, a to po 1 bodu. V závěru jsou všechny body sečteny ve sloupcích výhod a nevýhod a tím je zjištěn nejdůležitější faktor. Matice párového srovnání je zachycena v tabulce. č. 2.4.

Tab. č. 2.4 Matice párového srovnání

	1.	2.	3.	4.	
1.					
2.					
3.					
4.					

Zdroj: Vlastní zpracování.

Fullerova metoda párového porovnání spočívá ve srovnání jednotlivých kritérií, přičemž se vždy označí to kritérium, které je v daném páru důležitější a pro vyjádření této důležitosti se používá tzv. **Fullerův trojúhelník**. Předností této metody je jednoduchost a možnost připustit i skutečnost, že některé dvojice jsou stejně důležité.³⁴

2.3.7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je typ analýzy stavu podniku z hlediska jeho silných stránek, tedy “Strengths“, slabých stránek, tedy “Weaknesses“, příležitostí, tedy “Opportunities“ a ohrožení,

³⁴ Fotr, Jiří a Jiří Dědina a Helena Hrušková. *Manažerské rozhodování*, str. 120.

tedy “Threats“, což poskytuje podklady pro formulaci směrů, aktivit, strategií a cílů k rozvoji podniku. Tato analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu podniku (vnitřní prostředí), kde hledá a klasifikuje jeho silné a slabé stránky, a současné situace okolí podniku (vnější prostředí), kde hodnotí příležitosti a hrozby, které mohou pro podnik nastat.

Silné stránky jsou dovednosti, pozitivní potenciál či zdroje, které umožňují podniku získat konkurenční výhodu a převahu nad konkurenty. Jsou to pozitivní vnitřní podmínky podniku.

Slabé stránky představují nedostatky, omezení nebo slabiny, které mohou vést ke snížení výkonnosti podniku a jsou to jeho negativní vnitřní podmínky.

Příležitosti znamenají možnosti rozvoje podniku, jak se odlišit od konkurence a zároveň zavčas odhalit určitá rizika. Jedná se o příznivé vnější prostředí, které může být vhodné pro řešení jakéhokoli záměru.

Hrozby jsou negativní dopady vnějšího prostředí, které mohou představovat závažné překážky pro realizaci určitého úmyslu podniku.

Tato analýza identifikuje čtyři východiska pro formulaci rozvojových opatření, kdy se management podniku rozhoduje, kterou strategii využít. Východiska analýzy jsou označována jako:

- SO (MAX-MAX): využití silných stránek pro zužitkování nastalých příležitostí,
- WO (MIN-MAX): překonání slabých stránek pro využití naskytnutých příležitostí,
- ST (MAX-MIN): využití silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- WT (MIN-MIN): zaměření na minimalizaci negativních efektů za nepříznivých předpokladů.

Výsledná strategie je vhodnou kombinací všech uvedených strategií podle momentální situace v podniku. Matice SWOT je vyznačena na následující tabulce č. 2.5.

Tab. č. 2.5 SWOT matice

SWOT analýza		Vnitřní faktory	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Vnější faktory	Příležitosti (O)	SO	WO
	Hrozby (T)	ST	WT

Zdroj: Czech Engineering. [online]. Czech Engineering [23. 3. 2012].

Dostupné z: <http://www.czech-engineering.com>.

Ze SWOT analýzy jsou vyvozovány závěry, které se vztahují ke konkrétní situaci podniku, a je hodnocen jejich dopad na výběr strategie. Na základě tohoto je posuzován stávající stav podniku a poté jsou prováděny zásahy, které mohou do budoucna podniku napomoci k efektivnější činnosti.³⁵

2.4 SHRNUÍ KAPITOLY

Kapitola „teoreticko – metodická východiska“ zahrnuje základní pojmy a metody, které se vztahují k této diplomové práci a jsou následně zpracovány v kapitole „Praktická část“.

Po důkladném rozboru analyzovaného podniku v rámci malého a středního podnikání se zde vychází z definice Českého statistického úřadu a po zjištění potřebných informací pro zpracování výzkumu, které byly získány prostřednictvím studia dokumentů a literatury, vztahují k dané problematice této práce, je provedena celková analýza makroprostředí, analýza vnějšího prostředí podniku pomocí PESTE analýzy a analýza mikroprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních síl je provedena analýza konkurence podniku.

Charakteristika podniku je provedena na základě informací poskytnutých managementem daného podniku.

Analýza vnitřního prostředí podniku je dána rozhovory, dotazováním či pozorováním konkrétního podniku.

Neméně důležitým prvkem v rámci výzkumu je identifikace potřeb zákazníka sledovaného podniku a následná tvorba benchmarkingu reálných a optimálních výsledků na základě vyhodnocení dat pomocí tzv. Okna zákazníka.

Syntézu výsledků všech využitých analýz umožňuje metodika SWOT, na jejímž základě jsou definována opatření a doporučení pro analyzovaný podnik, která by měla vést ke zlepšení jeho současného stavu.

³⁵ Sedláčková, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza*, str. 92.

3 PROFIL PODNIKU

Tato část diplomové práce je věnována charakteristice podniku, v níž bude podnik Alfa profilován, bude popsán jeho sortiment a také organizační struktura či podnikové prostředí.

3.1 PROFIL PODNIKU ALFA

Podnik Alfa je specializovaným podnikem s klimatizační technikou, který je činný v oblastech návrhů, dodávek a montáží, servisů a oprav klimatizačních systémů renomovaných výrobců. Svým sortimentem spadá do odvětví stavební instalace. Podnik sídlí v Ostravě v Moravskoslezském kraji. Nachází se nedaleko centra podél jedné z hlavních komunikací procházející tímto městem a díky tomu je podnik pro zaměstnance, dodavatele i zákazníky dobře dostupný. Na tomto místě má podnik své kanceláře a rovněž skladovací prostory pro veškerý materiál. Podnik dále sází na jistotu, a to tím, že je komplexně pojištěn u renomovaného pojišťovacího ústavu, včetně pojištění odpovědnosti za škodu z titulu náplně jeho podnikání.

Podnik má rovněž zřízenou pobočku v hlavním městě Praha, a to z čistě ekonomických, strategických a logistických důvodů, kde působí několik zaměstnanců činných hlavně pro region Čechy.

Klimatizace je využitelná *v občanské a rezidenční oblasti*, což znamená na místech sloužících k pobytu a odpočinku (byty, rodinné domy, hotelové pokoje a haly, restaurace, koncertní a divadelní sály, kavárny atd.), dále pak *v oblasti komerční* (administrativní budovy, bankovní a pojišťovací ústavy, laboratoře, lékařské ordinace, operační sály, rozhlasová a televizní studia, soudní síň atd.) a nebo *v oblasti průmyslové* (výrobní prostory pro zpracování a skladování textilu, potravin, tabáku, kožešin, farmaceutických barev a laků, knihovny, čítárny, archiválie atd.).³⁶

³⁶ Markovičová, Nora. *Strategie podniku*, str. 24.

3.1.1 SORTIMENT

Podnik Alfa nabízí komplexní služby v oblasti klimatizační techniky, které spočívají v následujících bodech:

- úvodní konzultace se zákazníky s pojetím s definováním jejich požadavků a představ,
- návrh technického řešení spočívající ve výpočtu tepelných zisků místností, kde je klimatizace požadována,
- volba nejvhodnějšího systému klimatizace od adekvátního poskytovatele s ohledem na požadavky zákazníka a rovněž s ohledem na budoucí provozní náklady systému klimatizace,
- zpracování projektové dokumentace,
- vlastní instalace klimatizačního systému včetně všech souvisejících profesí (stavební úpravy, zajištění napájení systémů včetně elektrovizí, zajištění odvodu kondenzátu od klimatizačních jednotek),
- provádění záručního servisu na základě uzavřené servisní smlouvy s uživatelem a bezplatné odstranění případných poruch klimatizačního systému v záruční době,
- zajištění pozáručního servisu.³⁷

3.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

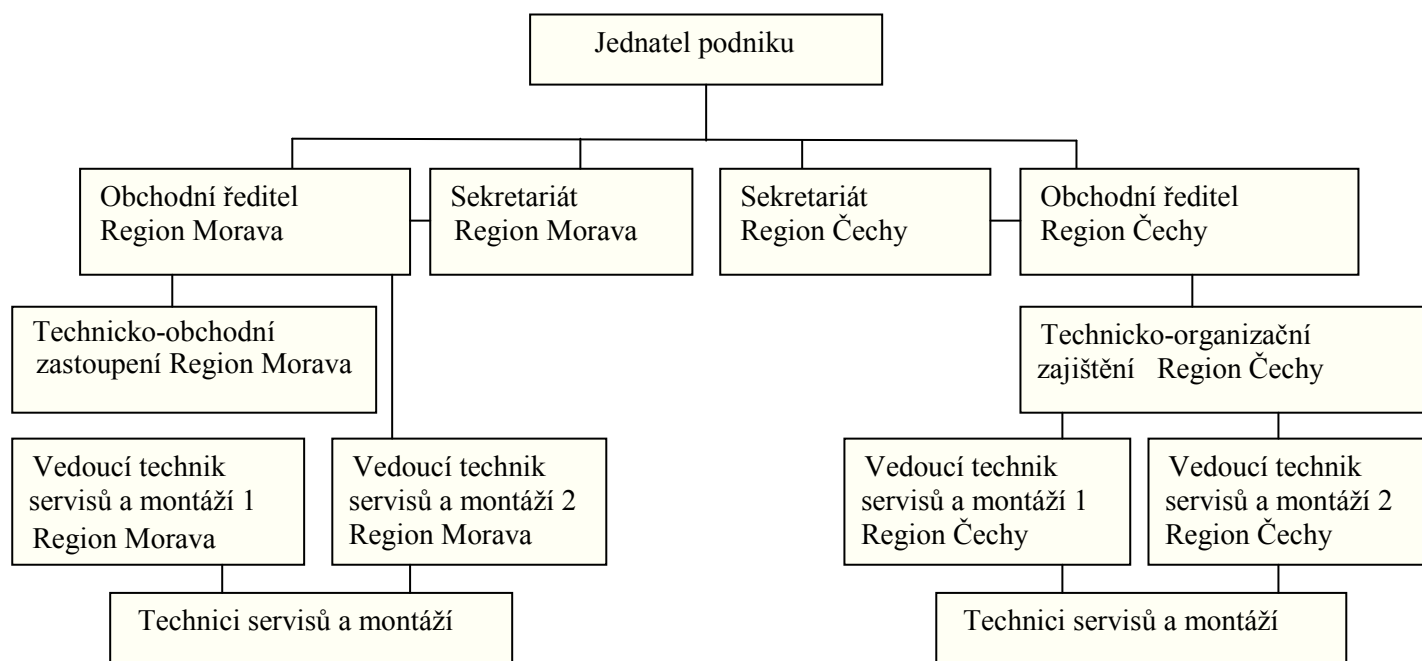
V malých podnicích se zpravidla využívá jednoduchá organizační struktura, kde jeden člověk – zpravidla podnikatel – řeší většinu řídicích úkolů.

V případě podniku Alfa je jeden jednatel jednající za celý podnik, dva obchodní ředitelé, z čehož jeden působící v regionu Čechy a druhý v regionu Morava, čtyři vedoucí technici servisů a montáží, z toho dva opět pro region Čechy a dva pro Moravu, jeden zástupce pro technicko-obchodní záležitosti pro region Morava, jeden člověk zajišťující technicko-organizační záležitosti pro region Čechy, několik techniků servisů a montáží pro region Čechy i Moravu. Sekretariát je rozdělen opět pro obě řídicí jednotky, v některých záležitostech je činný pro celý podnik a má své kanceláře v obou regionech. Typ organizační struktury podniku Alfa je maticový a plně funkční.

³⁷ Zpracováno na základě rozhovoru s odborníkem podniku Alfa.

Schéma organizační struktury podniku je zachyceno na obr. č. 3.1.

Obr. č. 3.1 Organizační struktura podniku



Zdroj: Zpracováno dle interních materiálů podniku, stav k 23. 2. 2012.

3.1.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH PRACOVNÍ NÁPLŇ

Po založení podniku bylo zaměstnáno pouze několik málo osob, kterými byli jednatel, projektant a dva technici. Později přistoupila jedna osoba pro administrativní záležitosti a několik dalších osob bylo zaměstnáno v regionu Čechy. Postupně se podnik rozrůstal v obou regionech, ale došlo i k fluktuaci z důvodu neschopnosti plnění úkolů ze strany dvou zaměstnanců, kteří byli nahrazeni novými. Podnik Alfa čítá dnes 21 zaměstnanců³⁸ a všichni mají pracovní poměr na dobu neurčitou, na čemž si podnik velmi zakládá, už kvůli jeho stabilitě. Využívá rovněž outsourcingových služeb, a to jak pravidelných (pro účetnictví a mzdy celého podniku nebo pro úklid kanceláří), tak nepravidelných (při kapacitních špičkách bývají najímáni montéři).

Následující tabulka č. 3.1 zachycuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 – 2012.

Tab. č. 3.1 Počet zaměstnanců v podniku Alfa

Podnik Alfa					
Rok působení na trhu	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců	8	12	16	20	21

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku

³⁸ Aktuální stav počtu zaměstnanců k datu 23. 2. 2012.

Pracovní náplň jednatele se ztotožňuje s ustanoveními obchodního zákoníku, která říkají, že jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti, je způsobilý ke všem právním úkonům jménem společnosti a odpovědný za řádné vedení předepsané evidence.³⁹

Obchodní ředitel má na starosti akviziční činnost, udržování kontaktů se stávajícími zákazníky, vyhledávání nových zákazníků, spolupracuje s projekčními kanceláři, zpracovává cenové nabídky a nákladové kalkulace, zabývá se administrativním zpracováním zakázek a prostřednictvím vedoucích techniků dohlíží na realizaci zakázek.

Technicko-obchodní zastoupení je v podniku Alfa relativně nová pozice, slouží k výpomoci obchodního ředitele a je mu plně podřízena.

Pod pojmem technicko-organizační zajištění se rozumí organizace činnosti vedoucích techniků a podpora obchodního ředitele v záležitostech realizace.

Vedoucí technické servisů a montáží koordinují komplexní zajištění realizací, oprav a servisních činností, řídí techniky a osoby poskytující služby outsourcingovým způsobem.

Technici servisů a montáží zajišťují samotné realizace, opravy a servis.

Sekretariát má dvě asistentky pro Čechy a Moravu, které mají na starosti administrativní činnost, práci s ekonomicko-informačním systémem a organizační zajištění chodu kanceláří.

3.2 PODNIKOVÉ PROSTŘEDÍ

Podnikové prostředí, jinak nazváno také podnikovou, firemní, manažerskou nebo organizační kulturou, je definováno jako souhrn aktivit a vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných podnikových cílů a spokojenosti zákazníků podniku. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní podnikové klima. Mnohdy se jedná o nevyslovené, implicitně stanovené normy.

Zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitropodnikovou komunikaci a veškeré činy lidí v podniku. Obvykle působí „pod povrchem“ a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek podniku. Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda zamýšlená změna bude úspěšná.

³⁹ Raban, Přemysl a kol. *Obchodní zákoník*, str. 133.

Podnik Alfa sídlí ve čtyřpodlažní budově, kde má vyčleněnou část druhého podlaží. Kanceláře jsou strategicky velmi dobře rozděleny – při prvním vstupu do společnosti se návštěvník setká s pracovníci sekretariátu, odkud vede na jednu stranu kancelář k majiteli podniku a na druhou stranu kancelář k obchodnímu řediteli a technikům.

Kanceláře podniku jsou vybaveny veškerým příslušenstvím potřebným pro bezproblémový chod podniku, včetně techniky pro odborné pojetí a reprezentaci společnosti.

Využívá se interní podnikové sítě, obchodnímu řediteli slouží rovněž speciální tiskárna, která je určena pro tisk výkresů větších formátů v nejvyšší kvalitě. Osobní počítač v kanceláři sekretariátu má mimo jiné funkci serveru, což znamená, že na něj jsou ukládána veškerá data počítačů z ostatních kanceláří a tato jsou vzájemně zpřístupněna oprávněným osobám. V kanceláři majitele je kromě jeho osobního pracovního stolu ještě jeden větší stůl určený pro jednání s partnery, zákazníky nebo zaměstnanci.

Zaměstnanci využívají pro kontakt s okolím jak pevné tak i mobilní sítě.

Zaměstnanci i majitel přicházejí na pracoviště každý pracovní den v osm hodin ráno. Obchodní ředitel, vedoucí technické i ostatní technické se pravidelně scházejí v kanceláři majitele, kde je projednávána denní, případně týdenní organizace veškerých akcí a aktivit a rovněž provedena kontrola úkolů z předchozích dnů či týdnů. Obchodní ředitel nebo vedoucí technické mají kromě toho ještě jednou až dvakrát denně krátkou poradou s majitelem v případě nově vzniklých naléhavých, tudíž operativně řešených situací.

Kanceláře v Praze jsou vybaveny stejným způsobem, přičemž jedna je určena obchodnímu řediteli a osobě pro technicko-organizační zajištění, druhá technikům a třetí slouží jako pracoviště administrativy a také pro příjem návštěv na sekretariátu.⁴⁰

3.3 POJEM KLIMATIZAČNÍ SYSTÉM

První patenty pro chladicí stroje byly nahlášeny v polovině 19. století, přičemž klíčové pro dnešní stav techniky byly praktické aplikace, které se datují do závěru 19. století. V té době se německé pivovary tradičně předzásobovaly přírodním ledem jak pro technologii vaření, tak i distribuci jejich nápoje. V druhé polovině 19. století vzrostla výroba piva v Německu ze 14 na 70 milionů na hlavu, ale navíc po několika letech velmi mírných zim vznikl enormní nedostatek přírodního ledu. Toto se počítá jako chvíle nástupu chladicích

⁴⁰ Markovičová, Nora. *Strategie podniku*, str. 26.

strojů, vyvinutých po mnoha letech pokusů pro praktické použití. Čpavkovými kompresorovými zařízeními na výrobu ledu byl položen základní kámen k rozvoji široce využitelné chladicí techniky. Významným impulsem pro rozvoj kompresorového chlazení bylo využití v oblasti klimatizace, zejména v USA ve 20. – 30. letech minulého století, kdy se objevily halogenové uhlovodíky s obchodním označením „freony“, což odstartovalo moderní věk chladicí techniky. V poslední době se stále častěji objevují informace o nových chladičích se slibnými ekologickými, termodynamickými i ekonomickými vlastnostmi. Úsilí o maximální úspory energií, zejména pro vytápění, urychlilo rozvoj oboru chladicí techniky, využívajícího kondenzační teplo systému – tepelných čerpadel. Současný trend růstu cen elektrické energie potvrzuje oprávněnost širokého nasazení těchto zařízení jak pro vytápění objektů, reverzibilní pro klimatizaci/topení i pro přípravu teplé užitkové vody.⁴¹

Dle zákona č. 406/2007 Sb. o hospodaření energií v aktuálním znění, se klimatizačním systémem rozumí soubor všech zařízení a prvků na úpravu parametrů vnitřního prostředí spojených s ohřevem, chlazením, zvlhčováním a filtrací vzduchu, které jsou součástí stavby. Jmenovitým chladicím výkonem klimatizačního systému se rozumí jmenovitý příkon pohonu zdroje chladu. Vlastník nebo provozovatel klimatizačního systému se jmenovitým chladicím výkonem vyšším než 12 kW je povinen zajistit každé 4 roky pravidelnou kontrolu klimatizačního systému dle výš uvedeného zákona. Kontrolu klimatizačního systému mohou provádět pouze osoby přezkoušené ministerstvem průmyslu a obchodu z problematiky užití účinnosti energie a návrhů opatření, nebo osoby autorizované podle zvláštního právního předpisu (zák. č. 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě, ve znění pozdějších předpisů).⁴²

⁴¹ Kolektiv autorů. *Chladicí a klimatizační technika*, str. 45.

⁴² Zpravodaj Svazu CHKT, s.r.o., 1/2011, str. 45.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Tuto část diplomové práce tvoří aplikace vybraných analýz definovaných v “teoreticko – metodických východiscích“ pro konkrétní podnik, jedná se zejména o PESTE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, pro změření spokojenosti zákazníků Demingovo okno zákazníka, následný benchmarking a SWOT analýzu. Cílem této části je navrhnout doporučení a opatření pro analyzovaný podnik.

4.1 PESTE ANALÝZA KLIMATIZAČNÍHO OBORU

Analýza PESTE představuje rozbor politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů prostředí, které ovlivňují podnikání a rozvoj podniku Alfa v daném oboru a je založena na zkoumání politického, ekonomického, sociálního, technologického a ekologického prostředí daného oboru, obce, kraje či státu.

V politické oblasti jsou sledovány zájmy politických stran a vlády, které jsou vyjádřené legislativou.

Co se oboru klimatizace týče, jedná se hlavně o technické normy pro chladicí techniku, tepelná čerpadla a klimatizaci, kdy jsou ve většině případů staré normy nahrazeny novými, modernějšími, případně se některé normy upravují či harmonizují s legislativou Evropské unie. Dále se jedná o různé certifikace pracovníků a podniků nakládajících s regulovanými látkami a tzv. F-plyny.⁴³ Poslední aktualizace certifikací pracovníků a firem proběhla v červenci 2011, kdy Ministerstvo životního prostředí vydalo nové pokyny pro získání certifikátu pro subjekty zacházejícími s regulovanými látkami. V České republice je momentálně okolo 3000 fyzických a právnických osob, které provádějí práce vyžadující tento certifikát.

V rámci politické oblasti oboru klimatizační techniky se samozřejmě sleduje i trend zaměstnanosti. Podle průzkumu Hospodářské komory ČR z ledna 2012 téměř jedna pětina podniků snižuje počátkem tohoto roku počty zaměstnanců, jen 9 % naopak přibírá nové. Tato skutečnost se promítá také do oboru klimatizační techniky, a to z toho důvodu, že je navázán na trh ve stavebnictví, ve kterém již dlouhodobě dochází k poklesu objemu stavební výroby.

⁴³ F-plyny – látky používané především jako chladiva, členěné na látky HFC (částečně fluorované uhlovodíky) a látky PFC (zcela fluorované uhlovodíky), známé pod označením např. R134a, R22, R23, R125, R143a, R152a a jejich směsi R404a, R407c, R410a.

Téměř dvě třetiny podniků neplánují zvyšování mezd svých zaměstnanců, pouze 15 % podniků mzdy zvýší, ale nejčastěji o 2 až 5 %. Jak předseda Hospodářské komory ČR, Petr Kužel, soudí, je nyní důležité, aby vláda ČR české podnikání, využívající zkušenosti z krizového období minulých let, dostupnými prostředky podpořila, například systematickou pomocí při uplatnění českých podniků na nových exportních trzích mimo Evropu, zavedením platby DPH jen ze zaplacených faktur nebo zavedením tzv. „Kurzarbeitu“. ⁴⁴ Přes všechna tato fakta celkem 60 % podniků v průzkumu HK ČR uvedlo, že i v současné nelehké ekonomické situaci má problém sehnat potřebné pracovní síly. Z tohoto počtu pak více než dvě třetiny připustily to, že je velmi obtížné sehnat zejména kvalifikované osoby v technických profesích. ⁴⁵

Přínosem v tomto oboru byla úprava režimu přenesení daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví při poskytnutí stavebních nebo montážních prací, která nabyla účinnosti 1. 1. 2012. Kritériem pro posouzení, zda na instalaci klimatizace dopadá režim přenesení daňové povinnosti, je účel jejího použití. Je-li klimatizace instalována pro obydlí, počítačová centra, obchody či kanceláře, je zdaněna odběratelem v režimu přenesení daňové povinnosti. V případě, že je klimatizace využívána v průmyslovém provozu, tuto daň přiznává dodavatel. Pro obor klimatizace je tato novela zákona pozitivní v tom ohledu, že podnik poskytující službu již není povinen platit DPH z této činnosti ještě před přijetím finančního plnění za poskytnutou službu, protože daň u tohoto plnění přiznává příjemce, a to vždy ke dni uskutečnění zdanitelného plnění.

Ekonomická oblast představuje stav ekonomiky, který potom ovlivňuje schopnost podniku Alfa dosahovat odpovídající výnosnosti. Už kvůli k tzv. krizovému období minulých let, je třeba připustit, že průmysl již neroste tak rychle jako v předchozích měsících či letech. Stavební produkce v roce 2011 ve stálých cenách meziročně klesla o 3,1 %, stavební produkce klesla v roce 2011 ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 o 10,8 %. ⁴⁶ Nárůst zaměstnanosti u průmyslových firem i zvyšující se objem nových zakázek ze zahraničí svědčí o tom, že podstatná část českých průmyslových firem i za velmi složitých podmínek a ostré konkurenci dokáže na trhu uplatnit své produkty a služby, a to i na těch nejnáročnějších světových trzích. Samotný průmysl tažený vývozem však nedokáže pozvednout celou

⁴⁴ Kurzarbeit – termín užívaný pro dohodu mezi zaměstnanci, zaměstnavatelem a státem, který znamená zkrácení pracovní doby zaměstnanců, přičemž ušlý příjem jim doplácí stát a zaměstnavatel se zaváže, že nikoho z pracovního poměru nepropustí.

⁴⁵ Hospodářská komora ČR. [online]. HK ČR [25. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.komora.cz>.

⁴⁶ Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [25. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

ekonomiku. Pro zajištění dlouhodobé prosperity ČR je třeba, aby se pozvedla mnohá odvětví ekonomiky, jako je stavebnictví. Stavebnictví se v roce 2011 nacházelo v negativním trendu a jeho produkce byla nízká. Ve stavebnictví se šetří po všech stránkách, klesá hodnota zakázek, snižují se ceny, snižuje se počet zaměstnanců a výkon stavebnictví tedy klesá.⁴⁷

Podnik Alfa ovlivňují i makroekonomické ukazatele, kterými jsou například míra inflace, bilance zahraničního podniku, vývojová tendence hrubého domácího produktu nebo měnové ukazatele. Toto všechno umožňuje základní orientaci ve vývoji hospodářství a nasměrování dalších strategických kroků managementu podniku.

Tab. č. 4.1 Vybrané makroekonomické ukazatele ČR

Ukazatele reálné ekonomiky	Měřicí jednotka	2009	2010	2011
HDP	mld. Kč, b. c.	3 739,2	3 775,2	3 809,3
HDP	%, r/r, reálně	-4,7	2,7	1,7
Vývoz zboží a služeb	%, r/r, reálně	-10,0	16,6	11,0
Dovoz zboží a služeb	%, r/r, reálně	-11,7	16,2	7,5
Stavební produkce	%, r/r, reálně	-0,9	-7,1	-3,1
Míra inflace	%, r/r, průměr	1,0	1,5	1,9
Ceny stavebních prací	%, r/r, průměr	1,2	-0,2	-0,5
Měnové ukazatele ekonomiky				
CZK/EUR	průměr	26,445	25,290	24,6
CZK/USD	průměr	19,057	19,111	17,7

Zdroj: Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

Jak je z tabulky č. 4.1 zřejmé, některé ukazatele se zobrazují v záporných hodnotách, což lze přičíst k celosvětové hospodářské a ekonomické recesi. Hrubý domácí produkt se zvýšil

z -4,7 % na 1,7 %, stejně tak došlo ke zvýšení hodnot vývozu (z -10,0 % na 11,0 %) a dovozu zboží a služeb (z -11,7 % na 7,5 %). Jak již bylo v úvodu zmíněno, stavební produkce, pod kterou spadá i obor klimatizace, poklesla, a to z -0,9 % na -3,1 % a s tím jsou samozřejmě spojeny i ceny stavebních prací (ze 1,2 % na -0,5 %). Jak je patrné, i průměr denních nominálních kurzů české koruny vůči euru či americkému dolaru za rok se snižují.⁴⁸

Následující tabulka č. 4.2 vyjadřuje ekonomické údaje v rámci Moravskoslezského kraje.

⁴⁷ Zpravodaj Svazu CHKT, s.r.o., 8/2011, str. 23.

⁴⁸ Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

Tab. č. 4.2 Vybrané ekonomické údaje v MSK

Ukazatel	Měřicí jednotka	Období	Hodnota ukazatele	Růst/pokles oproti stejnému období předchozího roku v %
Počet obyvatel		k 31. 12. 2011	1 230 534	-0,3
Regionální HDP	mil. Kč, b.c.	2010	369 908	2,9
Vývoz	mil. Kč, b.c.	2010	274 385	21,3
Průměrná mzda	Kč	1.-4. čtvrtletí 2011	22 271	2,6
Základní stavební výroba	mil. Kč, b.c.	2011	12 553	4,6

Zdroj: Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [5. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

Celosvětový trh pro klimatizátory činil v roce 2010 asi 89 milionů jednotek, což je 21 % zvýšení ve srovnání s rokem předchozím. Jak uvádí mezinárodní klimatizační a chladicí zpravodaj JARN, rok 2010 byl díky globální ekonomické obnově zejména v Asii, a horkému počasí po celém světě, úspěšným rokem pro průmysl s klimatizačními a chladicími systémy. Dále zveřejňuje informaci, že cena klimatizačních jednotek narůstá. Surové materiály tvoří asi 90 % nákladů na klimatizátory pro místnosti: 30 % měď, 45 % ocelová deska a 15 % hliník. Podle údajů World Bank se cena mědi mezi rokem 2009 a 2011 zhruba zdvojnásobila, cena ocelové desky se zvýšila o 25 % a cena hliníku o téměř 50 %. Podle mnoha vedoucích výrobců klimatizátorů budou tyto vyšší ceny surových materiálů nevyhnutelně působit na ceny klimatizátorů v příštích měsících i v ČR. Ceny chladiv se v roce 2010 také prudce zvýšily, a to konkrétně u chladiv typu R410 a R22, jejichž cena se mezi počátkem a koncem roku 2010 v Číně ztrojnásobila, což má samozřejmě dopad i na evropský, potažmo český trh. Spirálovitě rostoucí ceny surových materiálů a chladiv překračují kapacitu výrobců se s nimi vyrovnat, v letošním roce se očekává zvýšení cen asi o 10 %.⁴⁹

Sociální oblast zahrnuje životní styl obyvatel, údaje o pracovní síle, průměrném věku obyvatel či vzdělání populace. V rámci vzdělanosti v oboru klimatizační techniky je nabídka široká. Zájemci o tento obor mají možnost navštěvovat například Střední odborné učiliště v Kostelci nad Orlicí, které nabízí jak tříletý učební obor *Elektromechanik pro zařízení a přístroje* se zaměřením na montáže a servis chladicí a klimatizační techniky, tepelných čerpadel i domácích elektrických spotřebičů, tak čtyřletý obor s maturitou *Mechanik elektrotechnik* zaměřený na montáže a servis chladicí a klimatizační techniky a tepelných čerpadel. Škola využívá odborných zkušeností mistrů odborného výcviku

⁴⁹ Japan Air Conditioning, Heating & Refrigeration News [online]. JARN [25. 3. 2012]. Dostupné na z: <http://www.ejarn.com>.

a kvalitně vybavených dílen, včetně moderních učebních pomůcek.⁵⁰ Co se vysokého školství týče, nabízí se zájemcům o klimatizační techniku a vzduchotechniku studium v rámci stavebních a strojírenských fakult na univerzitách či vysokých školách v ČR, kde mají možnost studovat konkrétní obor *Technická zařízení budov*.

Kromě klasického středoškolského a vysokoškolského studia je možné navštěvovat dálkové rekvalifikační studium na střední škole polytechnické v Brně, a to obor *Elektromechanik pro zařízení a přístroje* se zaměřením pro chladírenskou a klimatizační techniku v rozsahu 440 vyučovacích hodin, včetně 19 hodin závěrečné zkoušky.

Svaz chladící a klimatizační techniky představilo v roce 2011 také vlastní školicí středisko v Praze, které disponuje tepelnými čerpadly, solárními panely pro výzkum využití solární energie ve spojení s tepelným čerpadlem nebo výukovými panely pro tzv. „malé“ chlazení a klimatizace. K výukovým a školicím účelům byla vydána nová skripta nazvaná Chladící a klimatizační technika, která poskytují základní informace o všech oblastech oboru a jsou první podobnou publikací tohoto druhu v ČR.

Obor klimatizační techniky je podporován v mnoha směrech. V neposlední řadě se jedná o podporu ze strany ministerstva práce a sociálních věcí v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ve spolupráci s Evropským sociálním fondem, a to v několika zajímavých projektech. Některé projekty všeobecně podpoří podniky, jiné rozvíjí dovednost zaměstnanců v odvětví chladící a klimatizační techniky, další se úzce zaměřují na konkrétní tematiku, například kontrolu těsnosti chladících okruhů s F-plyny.⁵¹

Technologická oblast je nedílnou součástí podporující růst podniku a jeho konkurenceschopnost. Technologie a jejich vývoj velkou měrou pomáhají podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků, proto je pro podnik nezbytné tento vývoj neustále sledovat a na jeho změny umět včas zareagovat. Moderní technologie klimatizačních systémů dosahuje maximální energetické účinnosti, minimální spotřeby energií a minimálních provozních výdajů během životnosti zařízení. Nabídka systémů je široká, počínaje jednoduchým systémem s chladícím výkonem 2,5 kW, konče vysoce inteligentním systémem s chladícím výkonem několika desítek kW. Systém vždy sestává z jedné vnitřní a jedné venkovní jednotky, avšak není výjimkou ani systém umožňující provoz až 30 či 40 vnitřních jednotek. Tyto klimatizační systémy mohou dle majitelova přání chladit nebo vytápět a vyznačují se jednoduchou obsluhou, úsporou elektrické energie, nízkou hlučností při provozu, přesnou

⁵⁰ Zpravodaj Svazu CHKT, s.r.o., 3/2011, str. 48-49.

⁵¹ Svaz chladící a klimatizační techniky [online]. SCHKT [9. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.schkt.cz>.

regulací prostorové teploty, atraktivním designem vhodným pro jakýkoli interiér, automatickým restartem po výpadku elektrického napájení a dalšími užitečnými funkcemi. Klimatizační systémy se v zásadě dělí na dva druhy, kterými jsou systémy s přímým výparem a vodní systémy. Klimatizace, které jsou vybaveny tepelným čerpadlem, mohou pracovat i reverzibilně a teplo s nízkým potenciálem z vnějšího prostředí „přečerpávat“ do prostředí vnitřního a tím vytápět danou místnost.⁵²

Pokud chce být podnik konkurenceschopný, musí neustále sledovat trendy v technologiích. Mezi aktuální evropská témata několika posledních měsíců patří vývoj sorpčních chladičů s malým a středním stupněm chladicího výkonu, které používají chladiva přátelská vůči životnímu prostředí a mají velmi nízkou spotřebu elektřiny anebo využití nejmodernějších technologií pro minimalizaci globálního oteplování a ochranu ozonové vrstvy. Také otázka klimatizovaného oblečení je mezi odborníky klimatizačních systémů velmi diskutované téma. Jednotka dlouhá 10 cm, široká 5 cm a vážící 100 g může být zašita do šatů a při stoupající teplotě bude horký vzduch nasáván do jednotky chlazené mikrokompresorem a poháněn sítí tenkých trubek v šatech. Tato novinka by mohla být využita ve zdravotnictví jako příkrývka pro snížení krvácení nebo pro ochlazování orgánů při jejich transplantaci.

Aby se podnik mohl nadále vzdělávat v nových technologiích daného oboru, může získat informace o technologiích například na veletrzích, které se v určité pravidelnosti uskutečňují na různých místech v ČR nebo Evropě. Tyto veletrhy bývají většinou tematicky orientovány a každý návštěvník si může v programu vybrat téma, které ho nejvíce zajímá.

Ekologie je všude ve světě stále více skloňované slovo. Také podnik Alfa musí dbát ekologických standardů a podílet se na ochraně životního prostředí. Proto pracuje s ekologicky přijatelným chladivem R410a, které má kvalitní tepelně technické vlastnosti jako je objemová chladivost nebo vliv na přestup tepla, což výrazně snižuje náklady.⁵³ V odborné veřejnosti se často diskutuje o tak zvaných F-plynech, u nichž je třeba neustále snižovat jejich emisi. Klíčovou povinností provozovatelů klimatizačního a chladicího zařízení je jeho kontrola z hlediska možných úniků plynu. V případě úniku potřebuje chladicí zařízení pracovat na vyšší výkon, aby se udržela teplota na správné úrovni. To ovlivní nejen účinnost, ale také zvýší spotřebu energie, a tím i účty za energii. Efektivní způsob, jak těmto únikům předejít, je instalace detekčních zařízení. Pro jakoukoli práci s F-plyny má podnik Alfa

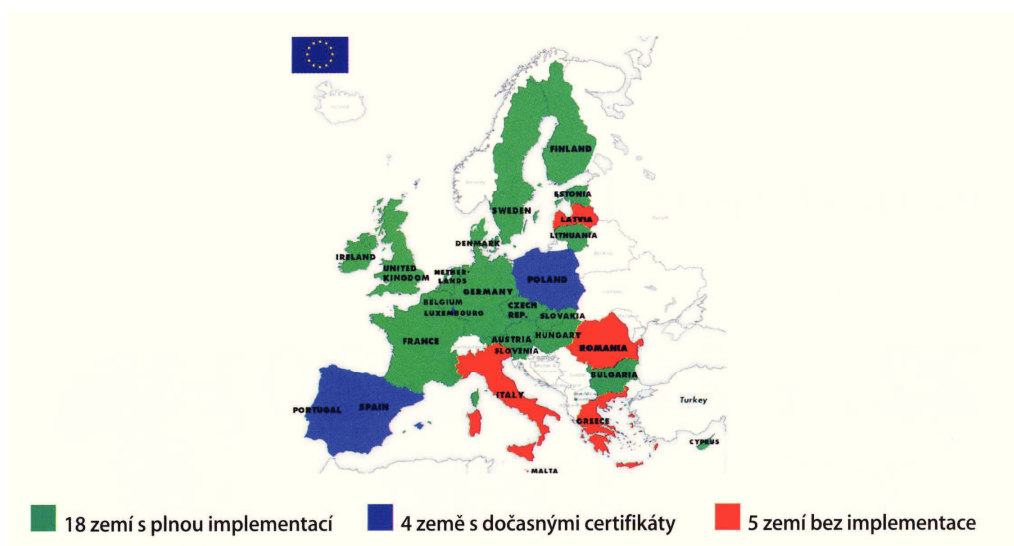
⁵² Zpracováno na základě rozhovoru s odborníkem podniku Alfa.

⁵³ R410 – tzv. chladivo budoucnosti, v současné době se začíná používat v oblasti klimatizací, jedná se o vysokotlaké chladivo, pro toto chladivo se musí používat speciálně navržené kompresory, výparníky, kondenzátory a ostatní součásti chladicího okruhu.

certifikované osoby, které jsou po odborném zaškolení způsobilé nakládat s regulovanými látkami a F-plyny. Dle Evropského nařízení č. 303/2008 je nutné zajistit, aby ve všech členských státech probíhaly podpůrné mechanismy certifikace a práce s těmito látkami prováděly pouze osoby řádně zaškolené a certifikované. Odborníci odhadují, že po plném zavedení a zapracování legislativních omezení se sníží emise F-plynů do roku 2015 o 40 % oproti situaci bez regulace.⁵⁴

Následující obrázek č. 4.1 znázorňuje členské země EU s certifikačními a školicími systémy, kdy plná implementace systémů znamená veškerou certifikaci související s vzájemným uznáváním k certifikaci společností a pracovníků v rámci stacionárních chladicích a klimatizačních zařízení a tepelných čerpadel obsahujících některé fluorované plyny. Za držitele dočasných certifikátů jsou považováni pracovníci a společnosti, které jsou držiteli certifikátu vydaného podle stávajících kvalifikačních programů pro činnosti, kterými jsou kontrola těsnosti aplikací obsahujících nejméně 3 kg fluorovaných skleníkových plynů a aplikace obsahující nejméně 6 kg fluorovaných skleníkových plynů s hermeticky uzavřenými systémy, které jsou takto konkrétně označeny, znovuzískávání, instalace, údržba nebo servis.⁵⁵

Obr. č. 4.1 EU s certifikačními a školicími systémy



Zdroj: Zpravodaj Svazu CHKT, s.r.o., 5/2011, str. 50-51.

Nově nastává pro podnik Alfa povinnost každoročně odevzdávat hlášení o pohybu množství F-plynů a regulovaných látek za předešlý rok. Dle zákona č. 483/2008

⁵⁴ Zpravodaj Svazu CHKT, s.r.o., 5/2011, str. 50-51.

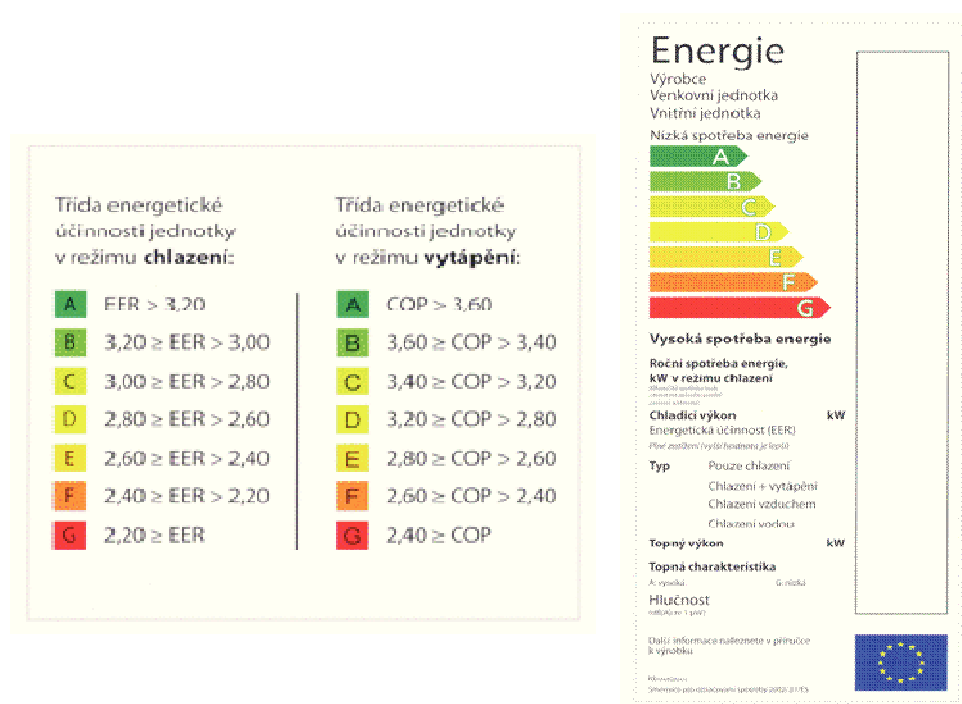
⁵⁵ Nařízení komise (ES) č. 303/2008 v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č 842/2006 v aktuálním znění, Úřední věstník Evropské unie [online]. Eur-lex [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.eur-lex.europa.eu>.

§ 32 se mimo jiné jedná o zcela první uvedení regulované látky na území České republiky, znovuzískání, recyklaci, regeneraci nebo zneškodnění regulovaných látek a F-plynů.⁵⁶

Také produkce samotných zařízení klimatizačních systémů má vzestupnou tendenci k ochraně životního prostředí. Například v druhé polovině roku 2011 byl odbornému publiku představen široký rozsah výrobků z oblasti kompresorů, které splňují vyšší nároky na ekologickou účinnost.⁵⁷

Součástí programu EU změny klimatu, který se soustředí na energetickou účinnost jako na jednu z metod, jak snížit emise CO₂, je označování energetické spotřeby. Evropská komise určuje, že zlepšené povědomí se odrazí v nákupním rozhodování uživatelů, kteří pro uspokojování svých potřeb budou volit co možná nejekologičtější variantu klimatizačního systému. V následujícím obrázku č. 4.2 jsou zaznačeny energetické účinnosti jednotky v režimu chlazení i vytápění a ukázka samotného energetického štítku.

Obr. č. 4.2 Energetická účinnost jednotky a energetický štítek



Zdroj: Interní materiály podniku Alfa.

Cílem podniku Alfa je práce s inovativními produkty s ohledem na snižování energetické náročnosti budov a energetického zatížení planety.

⁵⁶ Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností [online]. ISPOP [27. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.ispop.cz>.

⁵⁷ Zpracováno na základě rozhovoru s odborníkem podniku Alfa.

V rámci PESTE analýzy byly identifikovány základní oblasti, které mají výrazný dopad na podnik Alfa a jeho činnost. Mezi nejdůležitější kritéria pro úspěšné a konkurenceschopné podnikání na českém trhu patří dodržování legislativy a všech technických či jiných norem vydaných ČR a EU, konkrétně se jedná o úpravu režimu přenesení daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví, vzdělanost zaměstnanců v daném oboru včetně všech školení a certifikací, sledování celkového stavu ekonomiky v ČR a pružná reakce na její změny, rychlá adaptace na nové technologické postupy a samozřejmě práce s ekologicky přijatelnými materiály.

4.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterova analýza pěti konkurenčních sil podniku je často využívanou technikou chování konkurentů na daném trhu. Cílem je vymezení pěti sil, a to zejména konkurentů v odvětví, potenciálních konkurentů, substitutů, vyjednávací síly dodavatelů a vyjednávací síly kupujících.

Konkurence je proces, ve kterém se setkávají zájmy různých ekonomických subjektů. Každý, kdo vstupuje na trh, chce docílit něčeho, co pro něj bude výhodné, a proto tam vstupuje s určitými zájmy. Jedná se o analýzu v rámci České republiky, konkrétně na území Moravskoslezského kraje.

4.2.1 KONKURENTI V ODVĚTVÍ

Vzhledem k ekonomickým skutečnostem, které se v celém světě odehrály v několika minulých letech, je nutno brát ohled na finanční situaci mnoha klimatizačních společností, na základě které dochází v posledním roce k jejich zřetelnému úbytku či k diversifikaci.

Konkurence podniku Alfa byla autorkou analyzována již v bakalářské práci v roce 2010 a od tohoto roku v této oblasti nedošlo k žádným výrazným změnám, nicméně nabízí se možnost srovnání počtu zaměstnanců konkurenčních podniků za tyto poslední dva roky a vyhodnocení jejich stavu v závislosti na ekonomickou situaci odehrávající se v posledních několika letech.

Mezi konkurenty podniku Alfa v Moravskoslezském kraji patří společnosti *AZ Klima*, *Temex*, *Klimont-ex* nebo *Pragoclima*, v regionu Čechy se jedná hlavně o společnost *Klima-Classic*, a to z důvodu nabídky stejných služeb se stejnou nabídkou sortimentu.⁵⁸

Společnost **AZ KLIMA s.r.o.** byla založena v roce 1992, působí na celém území České republiky a Slovenské republiky a zaměstnává celkem 161 osob. Je řízena společnost z Brna, kde má své sídlo, které je obchodním, technickým a finančním centrem, výrobní závod s dlouholetou tradicí se nachází v Milovicích u Mikulova. Slovenská dceřiná společnost má sídlo v Bratislavě.⁵⁹

Společnost **Temex spol. s r.o.** má sídlo v Ostravě, zaměstnává 97 odborníků různých profesí a na trhu působí od roku 1991. Společnost je tvořena čtyřmi nosnými pilíři, kterými jsou automatizace, vzduchotechnika, stroje a prodej. Specializuje se na konkrétní odvětví, což společnosti umožňuje působení nejen na trzích evropských, ale i v Americe, Africe či Asii.⁶⁰

Společnost **Klimont-ex, s.r.o.** sídlí v Ostravě a působí na trhu od roku 1998. Dodává klimatizační zařízení a vzduchotechnické zařízení, tepelná čerpadla a zabývá se také výrobou, instalací a opravami elektrických strojů a přístrojů.⁶¹

Společnost **Pragoclima, spol. s r.o.** působí na trhu klimatizační techniky od roku 1990 a řadí se mezi průkopníky v uvádění produktů DAIKIN na československý a později na český trh klimatizační techniky. Sídlí v Praze a má jedno středisko v Ostravě. Zajišťuje projektování, montáž a servis a k dnešnímu dni čítá 12 zaměstnanců.⁶²

Společnost **Klima-Classic s.r.o.** se řadí k největším firmám v oboru klimatizační techniky s počtem přibližně 38 kmenových zaměstnanců. Pražské sídlo firmy se nachází v objektu, který je plně uzpůsoben provozním požadavkům, tj. jak pro zajištění administrativy, tak i pro účely logistiky a distribuce klimatizace.⁶³

Srovnání konkurentů z hlediska zaměstnanců je uvedeno v grafu č. 4.1.

⁵⁸ Markovičová, Nora. *Bakalářská práce 2010: Strategie podniku*, str. 28.

⁵⁹ AZ KLIMA s.r.o. [online]. AZ KLIMA [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.azklima.com>.

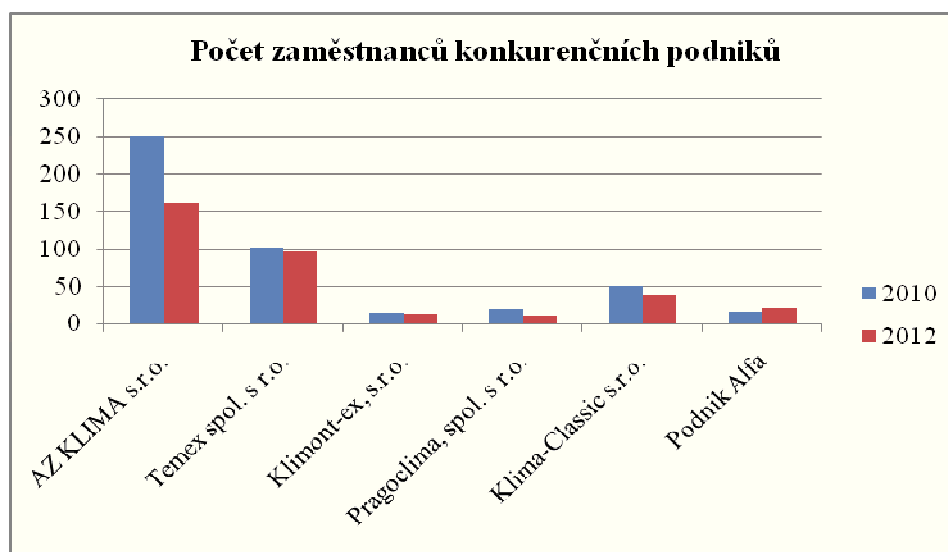
⁶⁰ Temex, spol. s r.o. [online]. Temex [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.temex.cz>.

⁶¹ Klimont-ex, s.r.o. [online]. Klimont-ex [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.klimont-ex.cz>.

⁶² Pragoclima, spol. s r.o. na justice.cz [online]. Justice [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.

⁶³ Klima-Classic s.r.o. [online]. Klima-Classic [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.klima-classic.cz>.

Graf č. 4.1 Srovnání konkurentů z hlediska zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu č. 4.1 je zřejmé, že i přes velký pokles počtu zaměstnanců v posledních dvou letech je z tohoto hlediska největším konkurentem AZ KLIMA s.r.o. Dále je z grafu patrné, že i době celosvětové recese se podnik Alfa na trhu ve svém oboru udržel na dobré pozici a dokonce jako jediný ze všech jmenovaných zaznamenal nárůst počtu zaměstnanců. Na základě interview s majitelem podniku bylo prokázáno, že nárůst počtu zaměstnanců podniku Alfa byl způsobem potřebou dalších pracovních sil z důvodu navýšení zakázek, z toho vychází, že podnik Alfa byl a je konkurenceschopný.

V příloze č. 1 je uveden monitoring největších konkurenčních podniků.

4.2.2 SUBSTITUTY

V oblasti substitutů nemá klimatizační technika žádné zastoupení. Obnovitelné zdroje z tohoto hlediska prakticky neexistují. V rámci zimních měsíců však lze pracovat s takovými možnostmi, jako jsou tepelná čerpadla. V praxi to znamená, že klimatizační systém v letních měsících prostory chladí a v zimních měsících tyto prostory umí i vytápět. Tepelné čerpadlo přenáší teplo získané z venkovního prostředí do místnosti, a to i v případě, že venku mrzne. Pracuje v režimu chlazení/topení - v návaznosti na zvolený režim. Provozní náklady tepelného čerpadla jsou velice nízké.⁶⁴

⁶⁴ Markovičová, Nora. *Strategie podniku*, str. 30.

4.2.3 POTENCIÁLNÍ KONKURENTI

Pod pojmem potenciální konkurenti je možné si představit podniky, které v současné době v daném mezzoprostředí nepůsobí, ale mají schopnost se konkurenty stát. Vstup těchto podniků závisí na bariérách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat. Vysoké riziko vstupu nových konkurentů pro podnik znamená hrozbu, naopak nízké riziko vstupu konkurence může být pro podnik příležitostí. Vstup nových podniků do odvětví je vymezen existujícími překážkami vstupu do odvětví. Pokud jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké, je hrozba vstupu nových firem na trh malá.

Pro vstup do tohoto odvětví existují následující požadavky:

- investice do technického a materiálového vybavení, přičemž technickým vybavením se rozumí speciální nářadí pro montáž klimatizačních systémů,
- dostatek volného kapitálu pro provozní účely,
- vzdělaný a odborně fundovaný personál,
- investice do vozového parku.⁶⁵

4.2.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Dodavatelé mohou působit jako hrozba v tom případě, když zvyšují ceny a podniky musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu.

Hlavními dodavateli, kteří spolupracují s podnikem Alfa, jsou jmenovitě *Daikin*, *LG* a *Toshiba*.

Společnost **Daikin** založila v roce 1972 v belgickém Ostende svou evropskou dceřinou společnost – Daikin Europe NV. Nepřetržitá podpora ze strany japonské mateřské firmy jak ve sféře investic, tak v oblasti výzkumu a vývoje umožnila, aby se Daikin Europe vyvinul v nejmodernější komplex v Evropě, co se týče výroby klimatizačních zařízení a aby se na trhu těchto zařízení – v komerčním i obytném sektoru – stal uznávaným lídrem. Svou činnost

⁶⁵ Markovičová, Nora. *Strategie podniku*, str. 31.

na českém trhu společnost Daikin zahájila v roce 1992 a je úspěšně působící na trhu do dnes.⁶⁶

Pro podnik Alfa dodává vnitřní a venkovní klimatizační jednotky, kondenzační jednotky, chladiče kapalin, tepelná čerpadla, některé vybrané montážní příslušenství pro konkrétní typy systémů.

Společnost **LG Electronics** se snaží posunout horizonty své obchodní činnosti v oboru klimatizace do sektoru B2B a stát se významnějším dodavatelem řešení pro podniky. Divize Air Conditioning společnosti LG staví na předchozích výborných úspěších a zvyšuje konkurenceschopnost značky LG na globálním trhu vytápění, ventilace a klimatizace s dodávkami široké palety služeb: od klíčových součástí až po komplexní řešení pro firmy. Byla založena v roce 1958 v Korei nejprve pod názvem Gold Star, poté prošla několika obměnami či fúzemi a pod současným pojmenováním ji známe od roku 1999.⁶⁷

Pro podnik Alfa dodává vnitřní a venkovní klimatizační jednotky, tepelná čerpadla, některé vybrané montážní příslušenství pro konkrétní typy systémů.

Společnost **Toshiba** již v Evropě působí více než 30 let a zaměstnává na tomto kontinentu kolem 4 000 pracovníků. Evropským zastoupením korporace je společnost Toshiba of Europe Limited se sídlem v Londýně v Anglii. Kromě obchodních aktivit provozuje společnost Toshiba v Evropě také oddělení výzkumu a vývoje – jedná se o jedno z mnoha výzkumných a vývojových středisek společnosti Toshiba mimo Japonsko. Je jedním z významných dodavatelů klimatizační techniky na trhu. V dnešní době má společnost přes 112 dceřiných společností ve více než 40 zemích.⁶⁸

Pro podnik Alfa dodává vnitřní a venkovní klimatizační jednotky, tepelná čerpadla, některé vybrané montážní příslušenství pro konkrétní typy systémů. Veškeré komponenty jsou dodávány od dodavatelů v Praze. Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, protože se jedná o nejvýznamnější dodavatele klimatizační techniky v Evropě.⁶⁹

Dodavatelé v oblasti klimatizační techniky tvoří na trhu klimatizace v ČR dominantní podíl, přičemž dílčí podíl jednotlivých podniků zůstává v posledních dvou letech i přes jejich vzájemný konkurenční boj totožný.

⁶⁶ Daikin Airconditioning Central Europe Czech republic spol. s r.o. [online]. DACE [2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.daikin.cz>.

⁶⁷ LG Electronics CZ, s.r.o. [online]. LG Electronics [16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.lge.com>.

⁶⁸ Toshiba-Europe[online]. Toshiba Europe [16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.toshiba-czech.com>.

⁶⁹ Markovičová, Nora. *Strategie podniku*, str. 31.

4.2.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH

Síla kupujících velmi intenzivně působí na ceny, za něž mohou podniky prodávat. Kupující jsou pro podnik výzvou, když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To má vliv na zvýšení výrobních nákladů. Slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. Jednotliví kupující se od sebe liší svou velikostí, potřebami, požadovanou kvalitou výrobků či služeb a potenciálem růstu.

Podnik Alfa má několik velkých zákazníků, kteří tvoří významný podíl na celkovém obratu podniku. Nemá žádného zákazníka, na kterém by byl existenčně závislý. Pro velké zákazníky je podnik schopen v některých případech nabídnout individuální podmínky prodeje, jako jsou například výhodnější cena, množstevní sleva atd.

Klimatizace je využitelná v občanské a rezidenční oblasti, což znamená na místech sloužících k pobytu a odpočinku (byty, rodinné domy, hotelové pokoje a haly, restaurace, koncertní a divadelní sály, kavárny atd.), dále pak v oblasti komerční (administrativní budovy, bankovní a pojišťovací ústavy, laboratoře, lékařské ordinace, operační sály, rozhlasová a televizní studia, soudní síně atd.) a nebo v oblasti průmyslové (výrobní prostory pro zpracování a skladování textilu, potravin, tabáku, kožešin, farmaceutických barev a laků, knihovny, čítárny, archiválie atd.). Proto lze konstatovat, že klienty podniku Alfa jsou jednak fyzické osoby – jednotlivci, ale také právnické osoby – společnosti, státní podniky atd.

Struktura potenciálních kupujících se v posledních dvou letech nezměnila a i nadále je podnik Alfa ve svém portfoliu schopen vytvořit individuální nabídku jak větším zákazníkům, tak i těm drobnějším.

Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je pro podnik situace na trhu únosná, neexistuje hrozba nově vstupujících konkurentů. Potenciální hrozbou pro podnik může být pouze stávající konkurence. Přesto však lze klimatizační systémy pojmout jako zdroj neustálého využití v různých sektorech. Společnost Alfa má sice silné konkurenty působící na cílovém trhu, ale vzhledem k osobnímu přístupu majitele podniku má podnik Alfa konkurenční výhodu v osobním kontaktu klienta s managementem podniku.⁷⁰

⁷⁰ Markovičová, Nora. *Strategie podniku*, str. 32.

4.3 BENCHMARKING

V rámci srovnání podniku Alfa s konkurenčním podnikem byla z několika výše uvedených podniků vybrána společnost AZ KLIMA s.r.o. Tato společnost zajišťuje komplexní služby v oblasti technického zařízení budov (TZB) a provádí dodávku vzduchotechniky a chladicí techniky do staveb, které slouží administrativě, obchodu, výrobě, zdravotnictví, stravování, kultuře a sportu. Zpracovává projektovou dokumentaci, vyrábí vzduchotechnické potrubí, vzduchotechnické komponenty a vzduchotechnické jednotky, dodává, vypracovává položkové rozpočty, zpracovává cenové nabídky, realizuje montáže a zajišťuje záruční i pozáruční servis, a to jak na území České republiky, tak i na území Slovenska.⁷¹

Jak podnik Alfa, tak podnik AZ KLIMA s.r.o. nabízejí podobné nebo totožné služby, a proto je v následujících tabulkách provedeno srovnání poskytovaných služeb zákazníkům, a to nejprve ze strany podniku Alfa a poté ze strany podniku AZ KLIMA s.r.o. Srovnání je ohodnoceno známkami +++ jako *výborné*, ++ jako *dobré*, + jako *únosné* a - jako *neexistuje*.

Tab. č. 4.3 Srovnání služeb z pohledu podniku Alfa

Podnik Alfa		AZ KLIMA s.r.o.
nalezení optimálního řešení	Ano	++
přehled v oboru klimatizace	Ano	+
zpracování projektové dokumentace	Ano	+++
cenová úroveň	Ano	++
délka záruky	Ano	+
kvalita provedení montáže	Ano	+
rychlost, flexibilita montáže	Ano	++
rychlost nástupu k opravě	Ano	++
rychlost a kvalita opravy	Ano	+
24 hodinová servisní pohotovost	Ano	-
dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy	Ano	+
rychlost a kvalita pozáruční opravy	Ano	+
záruční lhůta na opravu	Ano	++

Zdroj: Vlastní zpracování.

⁷¹ AZ KLIMA s.r.o. [online]. AZ KLIMA [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.azklima.com>.

Tab. č. 4.4 Srovnání služeb z pohledu podniku AZ KLIMA s.r.o.

Služby AZ KLIMA s.r.o.		Podnik Alfa
dodávka vzduchotechniky	Ano	++
dodávka chladicí techniky	Ano	+++
projektová dokumentace	Ano	+++
výroba vzduchotechnického potrubí	Ano	-
výroba vzduchotechnických komponentů	Ano	-
výroba vzduchotechnické jednotky	Ano	-
vypracování položkových rozpočtů	Ano	+++
zpracování cenové nabídky	Ano	+++
realizace montáží	Ano	+++
záruční servis	Ano	+++
pozáruční servis	Ano	+++

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z výše uvedených dvou tabulek zřetelné, z pohledu služeb poskytujících podnikem Alfa je pouze 1 parametr výborný, tedy totožný, 5 parametrů podobných, avšak s dodatkem “dobrý“, 6 parametrů podobných s dodatkem “únosný“ a 1 parametr je odlišný, tudíž ve službách podniku AZ KLIMA s.r.o. neexistuje.

Z pohledu služeb poskytovaných podnikem AZ KLIMA s.r.o. jsou kromě 3 parametrů týkající se vzduchotechniky všechny totožné, pouze 1 parametr obsahuje dodatek dobrý. Toto je dáno skutečností, že portfolio poskytovaných služeb podniku AZ KLIMA s.r.o. je rozsáhlejší, zahrnující výrobu vzduchotechnických komponentů, vzduchotechnického potrubí a vzduchotechnických jednotek, zatímco služby poskytované podnikem Alfa jsou zaměřeny prioritně na klimatizační techniku.

Z veřejně dostupných materiálů konkurenčního podniku AZ KLIMA s.r.o. a interních materiálů podniku Alfa jsou v následující tabulce srovnány následující hodnoty, uvedené v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát obou podniků.

Tab. č. 4.5 Vybrané ukazatele rozvahy a výkazu zisku a ztráty v roce 2010 v tis. Kč

Rok 2010	podnik Alfa	na 1 osobu	AZ KLIMA s.r.o.	na 1 osobu
Náklady	12 770	608, 1	102 712	637, 9
Výnosy	1 984	94,5	14 020	87, 1
Tržby	81 324	3 872, 5	340 256	2 113, 4
Závazky	25 784	1 227, 8	61 198	380, 1
Pohledávky	21 978	1 046,6	105 996	658, 4
Bankovní úvěry a výpomoci	2 593	124	13 510	84
Aktiva celkem	31 739	1 511, 4	268 879	1 670
Pasiva celkem	31 739	1 511, 4	268 879	1 670
Dlouhodobý majetek	3 927	187	73 883	459
Krátkodobý fin. majetek	1 990	94, 8	61 169	380
Software	74	3, 5	1 358	8, 4
Hospodářský výsledek	5050	240	30 674	190, 5

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 4.5 je zřejmé, že ne všechny ukazatele podniku Alfa jsou nižší než ukazatele podniku AZ KLIMA s.r.o. Je to mimo jiné dáno velikostí podniků a jejich počtem zaměstnanců a zakázek. Tomuto faktu odpovídá i výše bankovních úvěrů a výpomocí a také samotný hospodářský výsledek za účetní období. Jako markantní rozdíly v některých položkách obou podniků jsou uvedeny například **nákladové hodnoty**, které v podniku Alfa činí 608 100 Kč na osobu, zatímco v podniku AZ KLIMA s.r.o. 637 900 Kč na osobu. Z teoretického hlediska by podnik AZ KLIMA měla mít náklady v souvislosti na počet zaměstnanců mnohem nižší, než má podnik Alfa s pouhými 21 zaměstnanci. Další analyzovanou položkou je **ukazatel výnosů**, který činí v podniku Alfa 94 500 Kč na osobu a v podniku AZ KLIMA s.r.o. 87 100 Kč na osobu, což je i přes nižší kapacitu zaměstnanců podniku Alfa více, než v konkurenčním podniku AZ KLIMA s.r.o. **Položka tržeb** v podniku Alfa činí 3 872 500 Kč na osobu a v podniku AZ KLIMA s.r.o. 2 113 400 Kč na osobu. Tyto hodnoty dokazují, že menší podnik Alfa, má skoro dvakrát vyšší tržby na zaměstnance než druhý analyzovaný podnik. **Ukazatel pohledávek**, který činí 1 046 600 Kč na osobu, je u podniku Alfa vyšší než u podniku AZ KLIMA s.r.o., který činí 658 400 Kč na osobu, což znamená, že podnik Alfa má ve sledovaném účetním období více vydaných faktur, vzniklých z obchodního styku s odběrateli. Poslední zajímavou položkou pro analýzu srovnání je **hospodářský výsledek** obou podniků, který v podniku Alfa dosahuje 240 000 Kč na osobu a v podniku AZ KLIMA s.r.o. 190 500 Kč na zaměstnance. Hospodářský výsledek podniku Alfa je skoro o 50 000 Kč vyšší než u podniku AZ KLIMA s.r.o., což dokazuje, že podnik Alfa je v tomto ohledu efektivnější než podnik AZ KLIMA s.r.o., což je dáno, jak již je výše zmíněno, také zaměstnaneckou kapacitou, ale i efektivitou práce obou podniků.

Oba uvedené podniky se v roce 2011 zabývaly zakázkou vypsanou investorem pro administrativní budovu v MSK. Investor zadal zpracování úpravy projektové dokumentace nezávislému projektantovi a na základě této dokumentace vypsal výběrové řízení. Jednalo se o přízemí, první a druhé nadzemní podlaží budovy, kdy každé z nich mělo rozlohu 950 m². V tomto případě bylo mimo jiné úkolem zpracovat stávající technické řešení budovy, kterým bylo vytápění plynovým kotlem, chlazení vodním systémem a řízení samostatným systémem měření a regulace. Podnik Alfa z vlastní iniciativy vstoupil v jednání s investorem a doporučil mu určitou optimalizaci, a to navržení systému VRV III⁷², který integruje všechny tři výše uvedené stávající systémy a oproti těmto systémům se vyznačuje nižší energetickou náročností, což znamená snížení provozních nákladů. Pro tuto zakázku bylo poptáno celkem pět klimatizačních podniků v ČR, přičemž výběrové řízení sestávalo ze dvou kol. Tři podniky nabídly alternativní řešení pomocí inovativních technologií, ostatní dva podniky již do dalšího kola nepostoupily z důvodu nevyhovujících, zastaralých způsobů řešení. Mezi třemi postupujícími podniky se umístily podniky Alfa, AZ KLIMA s.r.o. a třetí, pro žádost anonymity nejmenovaný, podnik „C“. V druhém kole výběrového řízení byla rozhodující cenová nabídka všech tří podniků.⁷³ Pro srovnání jsou cenové nabídky rozepsány v následující tabulce č. 4.6.

Tab. č. 4.6 Cenová nabídka podniků pro daný objekt administrativní budovy v MSK v Kč

Poptané podniky	Kč	Výběrová řízení
Alfa	9 897 970	1. kolo výběrového řízení
	9 850 000	2. kolo výběrového řízení
AZ KLIMA s.r.o.	9 950 525	1. kolo výběrového řízení
	9 900 000	2. kolo výběrového řízení
Podnik „C“	11 309 959	1. kolo výběrového řízení
	10 970 660	2. kolo výběrového řízení
Podnik „D“	11 837 886	1. kolo výběrového řízení
	nepostoupil	2. kolo výběrového řízení
Podnik „E“	11 494 663	1. kolo výběrového řízení
	nepostoupil	2. kolo výběrového řízení

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z tabulky č. 4.6 patrné, podnik Alfa nejenže navrhnul systém, který nahrazuje a integruje dosavadní zastaralé řešení objektu administrativní budovy a přitom snižuje

⁷² Systém VRV III - Variable Refrigerant Volume, registrovaná ochranná známka společnosti Daikin, umožňuje připojení více vnitřních jednotek na jednu venkovní, používá se jak pro aplikace v bytech a rodinných domech, tak i pro sestavy středního výkonu pro komerční budovy, restaurace, hotely, atd.

⁷³ Zpracováno na základě rozhovoru s odborníkem a interních materiálů podniku Alfa.

provozní náklady budovy, ale v závěrečném kole výběrového řízení i optimální cenu tohoto projektu.

4.4 OKNO ZÁKAZNÍKA

K sestrojení dat pro okno zákazníka je nutné poznat hodnoty spokojenosti zákazníka s jednotlivými znaky, a to včetně důležitosti požadavku a kvality jeho provedení. Analýzou dat, které se těchto požadavků týká, je vyznačeno 13 parametrů služby, které podnik Alfa poskytuje. Na základě daných požadavků je proveden sběr dat, který se váže k **důležitosti** a **kvalitě provedení** požadavků. Těchto 13 parametrů je hodnoceno 52 respondenty, tedy zákazníky podniku Alfa.

V následující tabulce č. 4.7 je zachycena důležitost a kvalita provedení požadavku z pohledu vlastníka podniku Alfa. Parametry daných poskytovaných služeb jsou zde znázorněny v jednotlivých krocích, a to ve sledu, v jakém jsou služby zákazníkovi poskytovány, tedy od počátečních konzultací a návrhů až po závěrečný pozáruční servis či případné opravy.

Tab. č. 4.7 Důležitost a kvalita provedení požadavku – pohled vlastníka podniku

Požadavky na podnik Alfa		Důležitost				Kvalita provedení			
		nedůležité	méně důležité	důležité	hodně důležité	špatná	ucházející	dobrá	vynikající
Konzultace, návrhy	nalezení optimálního řešení				x			x	
	přehled v oboru klimatizace			x					x
Zpracování projektové dokumentace, řešení	rychlost zpracování projektové dokumentace			x					x
	cenová úroveň				x				x
	délka záruky				x				x
Dodávka, montáž	kvalita provedení montáže			x					x
	rychlost, flexibilita montáže			x					x
Záruční servis, opravy	rychlost nástupu k opravě				x			x	
	rychlost a kvalita opravy				x				x
	24 hodinová servisní pohotovost		x					x	
Pozáruční servis, opravy	dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy			x				x	
	rychlost a kvalita pozáruční opravy				x				x
	záruční lhůta na opravu			x					x

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z tabulky č. 4.7 patrné, pro vlastníka podniku Alfa jsou všechny dané parametry při kontaktu se zákazníkem důležité. Tato tabulka je také vyjádřením stanoviska

vlastníka podniku Alfa na kvalitu provedení požadavků a je zde zřejmé, že kvalita provedení všech parametrů je dle jeho uvážení 4 krát dobrá a v ostatních případech vynikající.

Tab. č. 4.8 Požadavky zákazníka dle důležitosti s aritmetickými průměry

Požadavky na podnik Alfa		Důležitost				
		nedůležité	méně důležité	důležité	hodně důležité	aritmetický průměr
Konzultace, návrhy	nalezení optimálního řešení	0	0	0	52	4
	přehled v oboru klimatizace	0	0	20	32	3,615
Zpracování projektové dokumentace, řešení	rychlost zpracování projektové dokumentace	0	3	20	29	3,5
	cenová úroveň	0	0	2	50	3,962
	délka záruky	0	0	11	41	3,788
Dodávka, montáž	kvalita provedení montáže	0	0	0	52	4
	rychlost, flexibilita montáže	0	2	12	38	3,962
Záruční servis, opravy	rychlost nástupu k opravě	0	0	5	47	3,903
	rychlost a kvalita opravy	0	0	3	49	3,942
	24 hodinová servisní pohotovost	10	10	11	21	2,827
Pozáruční servis, opravy	dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy	0	1	11	40	3,75
	rychlost a kvalita pozáruční opravy	0	0	15	37	3,712
	záruční lhůta na opravu	0	0	3	49	3,942
Celkově		Σ10	Σ16	Σ113	Σ537	Σ48,903

Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrná hodnota důležitosti požadavku je $48,903/13 = 3,762$.

Jak je z tabulky č. 4.8 zřejmé, důležitost požadavků na podnik Alfa hraje u zákazníka významnou roli. V hodnotící škále od *nedůležité*, přes *méně důležité*, *důležité* až k *hodně důležitému*, respondenti odpovídají ve vzestupném pořadí, a to následovně:

- nedůležité parametry – 10 hlasů, tedy 1,5 %,
- méně důležité parametry – 16 hlasů, tedy 2,4 %,
- důležité parametry – 113 hlasů, tedy 16,7 %,
- hodně důležité parametry – 537 hlasů, tedy 79,4 %.

Důležitost požadavků viděných z pohledu vlastníka podniku Alfa se nijak zvlášť od mínění zákazníka nemění.

Souhrnné kritérium provedení lze spočítat z průměrné úrovně provedení, které je vyjádřeno v procentech, kdy 100 % by měl být průměr 4, avšak zde vypočtená hodnota je 3,762, což je 94,044 % a tím je kritérium důležitosti splněno.

Co se týče kvality provedení práce, jsou pohledy zákazníků zaznačeny v tabulce č. 4.9.

Tab. č. 4.9 Požadavky zákazníka dle kvality provedení s aritmetickými průměry

Požadavky na podnik Alfa		Kvalita provedení				
		špatná	ucházející	dobrá	vynikající	aritmetický průměr
Konzultace, návrhy	nalezení optimálního řešení	0	2	28	22	3,385
	přehled v oboru klimatizace	0	2	23	27	3,558
Zpracování projektové dokumentace, řešení	rychlost zpracování projektové dokumentace	0	0	10	42	3,808
	cenová úroveň	0	6	26	20	3,269
	délka záruky	0	0	4	48	3,923
Dodávka, montáž	kvalita provedení montáže	0	1	7	44	3,827
	rychlost, flexibilita montáže	0	5	10	37	3,615
Záruční servis, opravy	rychlost nástupu k opravě	0	2	5	45	3,827
	rychlost a kvalita opravy	0	2	5	45	3,827
	24 hodinová servisní pohotovost	11	11	10	20	2,75
Pozáruční servis, opravy	dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy	1	5	26	20	3,35
	rychlost a kvalita pozáruční opravy	0	6	14	32	3,5
	záruční lhůta na opravu	0	5	27	20	3,288
Celkově		Σ12	Σ47	Σ195	Σ422	Σ45,927

Zdroj: Vlastní zpracování.

Průměrná hodnota kvality provedení požadavku je $45,927/13 = 3,533$.

Tabulka požadavků na kvalitu provedení sužeb jednoznačně vypovídá, že ve škále od *špatné* kvality provedení, přes *ucházející*, *dobrou* až po *vynikající* je pro mnoho respondentů toto kritérium požadavků na podnik Alfa významné. Této skutečnosti odpovídá následující hodnocení:

- špatná kvalita provedení – 12 hlasů, tedy 1,8 %,
- ucházející kvalita provedení – 47 hlasů, 7,0 %,
- dobrá kvalita provedení – 195 hlasů, tedy 28,8 %,
- vynikající kvalita provedení – 422 hlasů, tedy 62,4 %.

V tomto hledisku se sice pohled vlastníka podniku Alfa na požadavek kvality provedení s míněním respondentů velmi neliší, avšak dle respondentů jsou některé parametry kvality provedení viděny i jako ucházející nebo dokonce špatné. Toto může být pro vlastníka podniku podnětem pro zavedení určitých opatření pro nápravu.

Souhrnné kritérium provedení lze spočítat z průměrné úrovně provedení, které je vyjádřeno v procentech, kdy 100 % by měl být průměr 4, avšak zde vypočtená hodnota je

3,533, což je 88,325 %. Tím je překročena hranice 60 %, která je obecně považována za hranici splnění.

Při detailním srovnání pohledů respondentů a vlastníka podniku Alfa je hodnocení kritérií rozvrženo do tří základních skupin, a to podle toho, zda se názory na důležitost a kvalitu plnění požadavku na služby podniku shodují či liší:

- 100 % - 80 % – shoda,
- 79,99 % - 60 % – drobné výhrady,
- 59,99 % - 0 % – větší odchylky.

Na základě analýzy důležitosti a kvality provedení všech kritérií srovnání pohledů vlastníka podniku Alfa a zákazníků vyhodnoceno v tabulce č. Nakolik se konkrétní pohledy respondentů a vlastníka podniku Alfa ve všech kritériích shodují, zachycuje tabulka č. 4.10 v příloze č. 2.

Tab. č. 4.10 Srovnání mínění respondentů a vlastníka podniku Alfa

Shoda	Důležitost	Kvalita provedení
100 % - 80 %	8x	9x
79,99% - 60 %	4x	4x
59,99 % - 0 %	1x	0x

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z této tabulky je zřejmé, že mínění vlastníka podniku Alfa se od mínění zákazníků liší jen ve velmi malém měřítku. Ve stupni důležitosti požadavků na podnik Alfa se vlastník podniku se zákazníky shoduje celkem 8 krát a v kvalitě provedení požadavku 9 krát. Drobné výhrady mají zákazníci v obou oblastech 4 krát a větší odchylka se vyskytuje v oblasti důležitosti pouze jedenkrát. Nicméně i na tato drobná vychýlení je třeba se pro zkvalitnění služeb poskytovaných podnikem Alfa zaměřit.

Pro sestavení okna zákazníka je velmi důležité zpracování odpovědí, a to konkrétně výpočet aritmetických průměrů důležitostí a kvality provedení, tedy vynásobení bodů uvedených u jednotlivých stupňů důležitosti neboli kvality provedení s četnostmi odpovědí a následné vydělení počtem odpovědí, a směrodatných odchylek, například využitím funkce SMODCH.VÝBĚR v Excelu.

Směrodatné odchylky vypovídají o tom, nakolik jsou data konzistentní, což znázorňuje, jak velké jsou rozdíly v jednotlivých odpovědích zákazníků. Příliš velká směrodatná odchylka by poukazovala na problémovější vztah, což znamená, že zákazníci vnímají požadavek odlišně a jinak hodnotí a důvodem může být fakt, že prvek je nejednoznačný nebo vzorek lidí je nehomogenní.

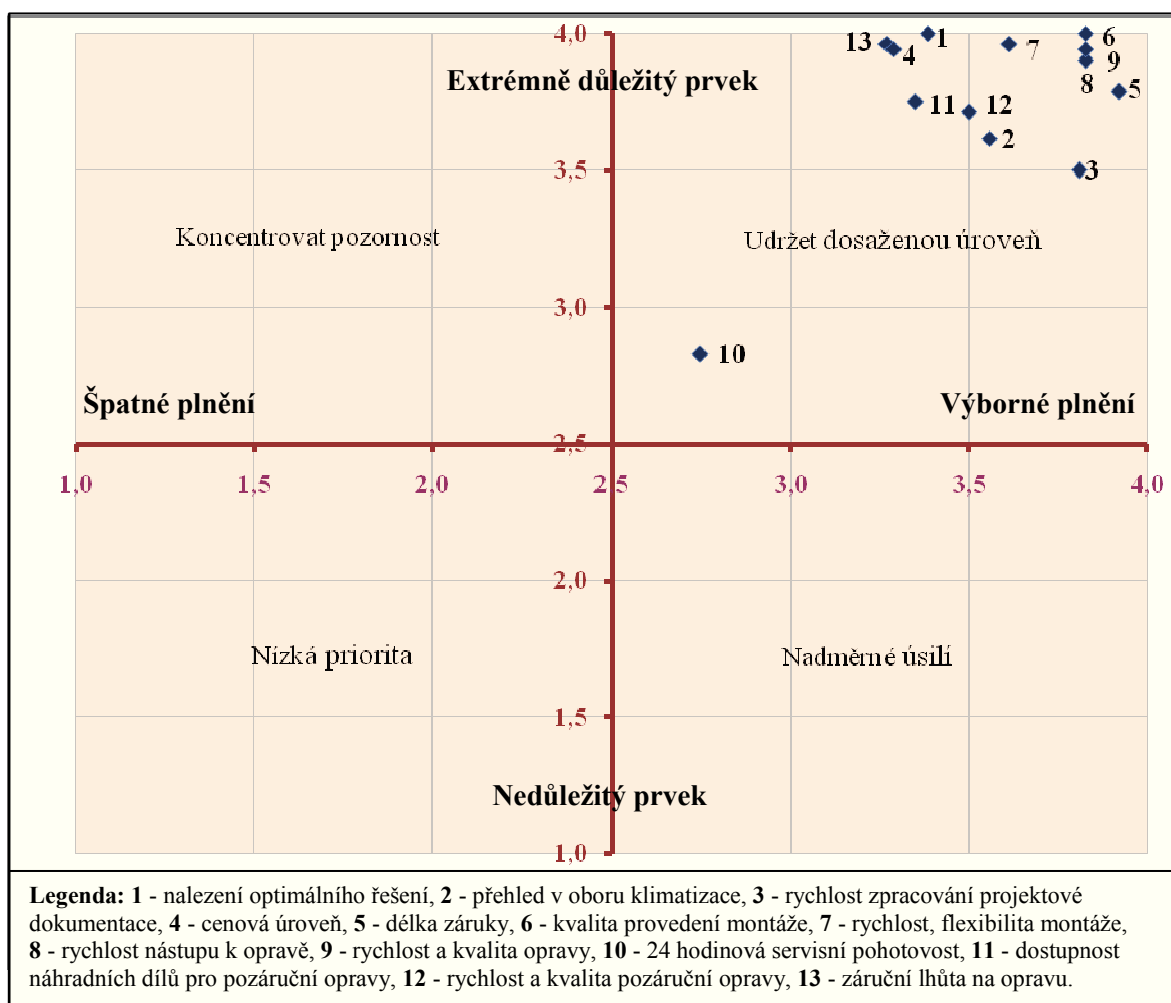
Tab. č. 4.11 Požadavky zákazníka dle důležitosti a kvality provedení s aritmetickými průměry a směrodatnou odchylkou

Požadavky na podnik Alfa		Důležitost		Kvalita provedení	
		aritmetický průměr	směrodatná odchylka	aritmetický průměr	směrodatná odchylka
Konzultace, návrhy	nalezení optimálního řešení	4,000	0,000	3,385	0,565
	přehled v oboru klimatizace	3,615	0,491	3,558	0,577
Zpracování projektové dokumentace, řešení	rychlost zpracování projektové dokumentace	3,500	0,610	3,808	0,398
	cenová úroveň	3,962	0,194	3,269	0,660
	délka záruky	3,788	0,412	3,923	0,269
Dodávka, montáž	kvalita provedení montáže	4,000	0,000	3,827	0,430
	rychlost, flexibilita montáže	1,308	0,544	3,615	0,661
Záruční servis, opravy	rychlost nástupu k opravě	3,962	0,298	3,827	0,474
	rychlost a kvalita opravy	3,903	0,235	3,827	0,474
	24 hodinová servisní pohotovost	3,942	1,167	2,750	1,186
Pozáruční servis, opravy	dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy	3,750	0,480	3,350	0,711
	rychlost a kvalita pozáruční opravy	3,712	0,457	3,500	0,700
	záruční lhůta na opravu	3,942	0,235	3,288	0,637

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě zjištěných požadavků zákazníků dle četnosti odpovědí, s aritmetickým průměrem a směrodatnou odchylkou je provedena grafická interpretace dat pomocí okna zákazníka a paprskového grafu.

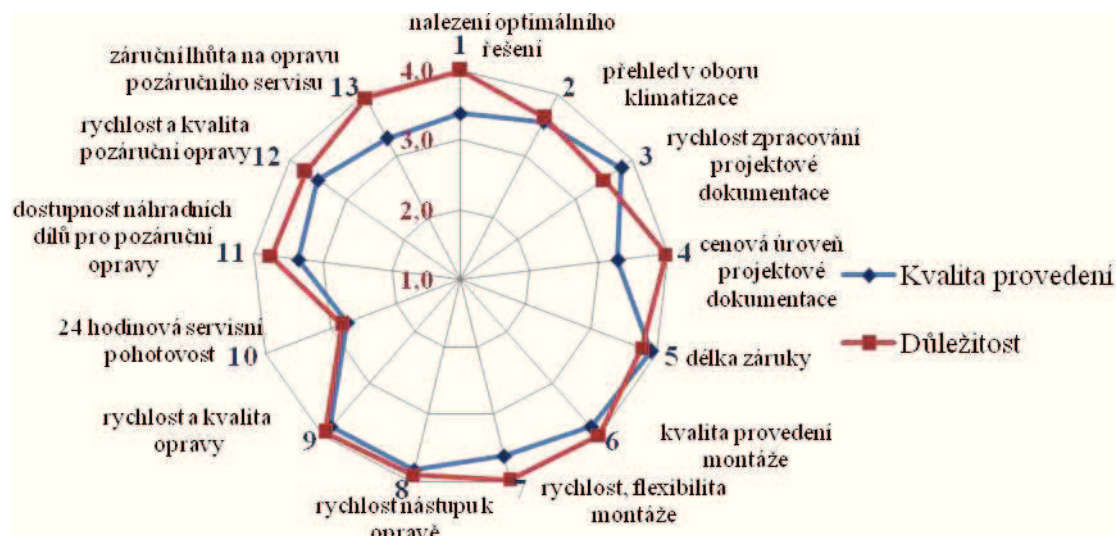
Obr. č. 4.3 Okno zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak je z Demingova Okna zákazníka zřejmé, všechny parametry se nacházejí v kvadrantu B, což pro podnik Alfa znamená, že je v tomto ohledu nutné si udržovat již dosaženou úroveň. V tomto grafu se skoro všechny parametry nachází v rozsahu 3 až 4, což znamená, že jsou zákazníci s danými službami vysoce spokojeni, pouze jeden parametr je v kvadrantu vychýlen, a tím je *24 hodinová servisní pohotovost*. Tato služba zákazníky není tolik vyžadována, jako je tomu u ostatních jmenovaných služeb.

Obr. č. 4.4 Paprskový graf



Zdroj: Vlastní zpracování.

Paprskový graf vykresluje hodnoty každé kategorie podél samostatné osy, která začíná ve středu grafu a končí na vnějším prstenci. Jak je viditelné v tomto grafu, důležitost a kvalita provedení jsou rozdílně vnímány zejména v oblasti *nalezení optimálního řešení*, *rychlosti zpracování projektové dokumentace*, *cenové úrovně projektové dokumentace*, *rychlosti a flexibility montáže*, *dostupnosti náhradních dílů pro pozáruční opravy*, *rychlosti a kvality pozáruční opravy* a *záruční lhůty na opravu pozáručního servisu*. Zákazníci považují za důležité, aby bylo vždy nalezeno optimální řešení při prvotních konzultacích a návrzích, dále pak aby cenová úroveň projektové dokumentace a jejího řešení byla adekvátní kvalitě provedení. Další markantní rozdíl vidí respondenti v záruční lhůtě na opravu při pozáručním servisu. Z tohoto důvodu je nutné se na tyto rozdíly parametrů zaměřit.

4.5 SWOT ANALÝZA

Jednou z osvědčených metod, jak zjistit vztah podniku Alfa s konkurencí, je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro tyto účely se provádí analýza SWOT za pomoci její maticové struktury, která utváří ucelený obraz faktorů působících na podnik Alfa. Pro přehlednost matice jsou faktory seřazeny dle vážnosti a naléhavosti. V následujícím obr. č. 4.5 jsou zachyceny nejdůležitější parametry silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Obr. č. 4.5 Matice SWOT podniku Alfa

Vnitřní okolí podniku Alfa	
Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 - vysoká úroveň technické výbavy	W1 – slabá vymahatelnost pohledávek podniku
S2 - vysoká úroveň marketingové přípravy	W2 - nízké povědomí o podniku
S3 - zaměstnanci se zkušenostmi v oboru	W3 - nízká kapacita spolupracujících subjektů
S4 - nárůst počtu zaměstnanců	
Vnější okolí podniku Alfa	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 - nárůst počtu zákazníků	T1 - nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh
O2 - rozšíření služeb	T2 - nový způsob klimatizačního systému
O3 - nové trhy	T3 - ekologie
O4 - vysoké tempo růstu trhu	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z matice SWOT analýzy podniku Alfa je zřejmé, že silné stránky převažují nad slabými a příležitosti mají také mírnou převahu nad hrozbami. Co se silných stránek podniku týče, disponuje podnik kvalitní technikou, marketingovou přípravou a rozrůstajícím se počtem zaměstnanců s mnohaletými zkušenostmi v daném oboru klimatizačních zařízení, což dokládá vysoký počet certifikátů a potvrzení o školeních. V rámci slabých stránek je na prvním místě uvedena slabá vymahatelnost pohledávek podniku, a to z toho důvodu, že finance z uskutečněných obchodních styků jsou co nejdříve potřebné pro další provoz podniku Alfa.

Na příležitosti a hrozby, které z této analýzy vyplývají, má podnik malý vliv a tudíž není schopen tyto skutečnosti změnit ve svůj prospěch. Jediné, co podnik v této oblasti dokáže, je pružně na tyto skutečnosti reagovat a zavčas se na případné změny připravit. Jako nejzávažnější příležitost podniku je považován nárůst počtu zákazníků s jejich neustále vyšší náročnosti na kvalitu života. Hrozbou pro podnik Alfa může být například nový na trh s klimatizačními systémy vstupující subjekt, který značí další prvek konkurence.

4.6 FULLEROVA METODA PÁROVÉHO POROVNÁNÍ

Matice SWOT je výchozí pro následující techniku vhodnou k porovnání různých možností řešení jakéhokoli problému a tou je párové srovnání. V této technice jsou vybírána všechna kritéria, která posuzují následovné řešení. Kritéria jsou seřazena v takovém sledu, ve kterém lze porovnávat každé s každým kritériem.

Fullerova metoda párového porovnání spočívá ve srovnání jednotlivých kritérií, přičemž se vždy označí to kritérium, které je v daném páru důležitější a pro vyjádření této důležitosti se používá tzv. **Fullerův trojúhelník**. Předností této metody je jednoduchost a možnost připustit i skutečnost, že některé dvojice jsou stejně důležité.

Pomocí této metody jsou sestaveny důležitosti parametrů a zjištěny ty faktory, které jsou pro podnik Alfa klíčové.

Kriteria pro silné stránky podniku Alfa a obr. č. 4.12 Fullerova trojúhelníku silných stránek s barevně vyznačenou důležitostí jsou následující:

- S1 – vysoká úroveň technické výbavy,
- S2 – vysoká úroveň marketingové přípravy,
- S3 – zaměstnanci se zkušenostmi v oboru,
- S4 – nárůst počtu zaměstnanců.

Obr. č. 4.12 Fullerův trojúhelník a tabulka váhy pro silné stránky podniku Alfa

S1	S1	S1	Název kritéria	Váha	Pořadí
S2	S3	S4	S1 - vysoká úroveň technické výbavy	33,33 %	1. - 2.
S2	S2		S2 - vysoká úroveň marketingové přípravy	8,33 %	4.
S3	S4		S3 - zaměstnanci se zkušenostmi v oboru	33,33 %	1. - 2.
S3			S4 - nárůst počtu zaměstnanců	25,00 %	3.
S4					

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedeného trojúhelníku a tabulky je zřejmé, že největší váhu v rámci silných stránek má vysoká úroveň technické výbavy, která však vyžaduje časovou náročnost na zaškolení zaměstnanců pro práci s touto technologií, spolu se zkušenými zaměstnanci v oboru klimatizačních zařízení, a nejmenší váhu důležitosti má pak úroveň marketingové přípravy.

Kriteria pro slabé stránky podniku Alfa a obr. č. 4.13 Fullerova trojúhelníku silných stránek s barevně vyznačenou důležitostí jsou následující:

- W1 – slabá vymahatelnost pohledávek podniku,

- W2 – nízké povědomí o podniku,
- W3 – nízká kapacita spolupracujících subjektů.

Obr. č. 4.13 Fullerův trojúhelník a tabulka váhy pro slabé stránky podniku Alfa

W1	W1	Název kritéria	Váha	Pořadí
W2	W3	W1 - slabá vymahatelnost pohledávek podniku	50,00 %	1.
W2		W2 - nízké povědomí o podniku	16,67 %	3.
W3		W3 - nízká kapacita spolupracujících subjektů	33,33 %	2.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dle tohoto vyobrazení slabých stránek je viditelné, že slabou stránkou s nejdůležitější je slabá vymahatelnost pohledávek podniku Alfa a nejnižší váhu má pak nízké povědomí podniku.

Kriteria pro příležitosti podniku Alfa a obr. č. 4.14 Fullerova trojúhelníku silných stránek s barevně vyznačenou důležitostí jsou následující:

- O1 – vysoké tempo růstu trhu,
- O2 – rozšíření služeb,
- O3 – nové trhy,
- O4 – nárůst počtu zákazníků.

Obr. č. 4.14 Fullerův trojúhelník a tabulka váhy pro příležitosti podniku Alfa

O1	O1	O1	Název kritéria	Váha	Pořadí
O2	O3	O4	O1 - vysoké tempo růstu trhu	25,00 %	2.
O2	O2		O2 - rozšíření služeb	16,67 %	3.
O3	O4		O3 - nové trhy	8,33 %	4.
O3			O4 - nárůst počtu zákazníků	50,00 %	1.
O4					

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tohoto grafického znázornění příležitostí je zřejmé, že příležitostí číslo 1 pro podnik Alfa je nárůst počtu zákazníků a nejméně důležité je pro podnik existence nových trhů.

Kriteria pro hrozby podniku Alfa a obr. č. 4.15 Fullerova trojúhelníku silných stránek s barevně vyznačenou důležitostí jsou následující:

- T1 - nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh,
- T2 - nový způsob klimatizačního systému,
- T3 – ekologie.

Obr. č. 4.15 Fullerův trojúhelník a tabulka váhy pro hrozby podniku Alfa

T1	T1	Název kritéria	Váha	Pořadí
T2	T3	T1 - nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh	50,00 %	1.
T2		T2 - nový způsob klimatizačního systému	16,67 %	3.
T3		T3 - ekologie	33,33 %	2.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tohoto trojúhelníku a tabulky je patrné, že největší hrozbou pro podnik Alfa je nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh a nejmenší hrozbou pak existence nového způsobu klimatizačního systému.

Na základě rozboru výsledků párového srovnání dle Fullerovy metody se jeví jako využití silných stránek podniku Alfa k zužitkování vnějších příležitostí. Silnou stránkou podniku je vysoká úroveň technického vybavení a s tím spojená veškerá školení o práci s touto technologií a odborně zaškolená kapacita zaměstnanců, což je nezbytnou podmínkou pro činnost podniku a dokazuje inovační myšlení jeho managementu.

4.7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části diplomové práce jsou shrnuty všechny použité analýzy a vyhodnocení údajů je následně použito při návrzích a doporučeních pro zlepšení stávající situace podniku Alfa. Na základě provedených analýz, které zkoumají konkurenceschopnost podniku Alfa, je

tato část věnována myšlenkám, návrhům a doporučením pro zefektivnění činnosti podniku Alfa a tedy zvýšení jeho konkurenceschopnosti v oblasti klimatizační techniky na daném trhu.

Obecně lze konkurenční pozici podniku Alfa na českém trhu v oboru klimatizační techniky shledat za stabilizovanou a silnou, a to díky rozsahu nabízených služeb v rámci klimatizačních systémů.

4.7.1 NÁVRHY VYCHÁZEJÍCÍ Z PESTE ANALÝZY

V rámci PESTE analýzy byly identifikovány základní oblasti, které mají významný vliv na podnik Alfa a jeho činnost. Tato analýza je důležitá pro podnikatelské prostředí a vhodná pro identifikaci změn, vývojů a trendů. Podniku pomáhá nasměrovat svou budoucí činnost v závislosti na vlivy těchto změn a vývojů, a včasné na tyto změny zareagovat.

Politická oblast podnik Alfa bezpochyby ovlivňuje, a to různými technickými normami, které se neustále obnovují a modernizují a mají tak vliv na chladicí techniku, tepelná čerpadla a klimatizaci, nebo nařízeními o certifikaci pracovníků a podniků nakládajících s regulovanými látkami a tzv. F-plyny. Dalším výrazným faktorem v této oblasti je úprava režimu přenesení daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví při poskytování stavebních nebo montážních prací.

Dalším přínosem v tomto oboru je úprava režimu přenesení daňové povinnosti na DPH ve stavebnictví při poskytnutí stavebních nebo montážních prací, která nabyla účinnosti 1. 1. 2012. Pro obor klimatizace je tato novela zákona pozitivní v tom ohledu, že podnik poskytující službu již není povinen platit DPH z této činnosti ještě před přijetím finančního plnění za poskytnutou službu, protože daň u tohoto plnění přiznává příjemce, a to vždy ke dni uskutečnění zdanitelného plnění. Díky této novele zákona může podnik Alfa do doby platby přijetí finančního plnění za poskytnutou službu **použít peníze krátkodobě pro financování** jiných provozních činností.

Ekonomická oblast představuje stav ekonomiky, který dále ovlivňuje schopnost podniku Alfa dosahovat odpovídající výnosnosti. Nejdůležitějším kritériem v této oblasti jsou pro podnik Alfa celosvětové ceny chladiv a surových materiálů pro klimatizátory, jako jsou měď, ocelová deska a hliník, které mají výrazný dopad na ceny na českém trhu.

Sociální oblast zahrnuje vzdělání osob zájímající se o obor klimatizační techniky. V tomto ohledu se nabízí široká škála středních škol či středisek pro zájemce o tento obor, což je pro podnik Alfa jednoznačně přínosem, protože má možnost zaměstnávat již v oboru vyučené osoby, které nemusí už dále zaškolovat. Rovněž technicky zaměřené vysoké školy v ČR zahrnují v rámci svých studijních programů vzdělání v klimatizačních systémech či vzduchotechnice. Časová a finanční **investice do různých školení** o nových trendech v oboru a následného získání certifikátů je pro podnik Alfa bezpochyby přínosem, protože čím více je v podniku certifikovaných a tedy odborně zaškolených osob, tím širšího rozsahu se podniku pro realizaci svých činností nabízí. Důsledkem těchto investic do certifikace zaměstnanců může podnik přijímat větší množství zakázek. Dále je nutné, aby podnik Alfa neustále sledoval nové trendy v oblasti technologie, a to z důvodu včasného zavedení těchto novinek do svého portfolia. V rámci vzdělávání osob v oboru klimatizační techniky je pro podnik Alfa časově i finančně méně náročné **přijmout potenciální zaměstnance** do pracovního vztahu **s již nabytými vědomostmi a zkušenostmi** z různých středních či vysokých škol.

Technologická oblast je nedílnou součástí podporující růst podniku Alfa a jeho konkurenceschopnost. Moderní technologie klimatizačních systémů dosahuje maximální energetické účinnosti, minimální spotřeby energií a minimálních provozních výdajů během životnosti zařízení. Proto je pro podnik Alfa nezbytně důležité **sledovat veškeré trendy v modernizaci technologie** a umět včas na různé změny v jejím vývoji zareagovat.

V ekologické oblasti je nutné, aby podnik Alfa přísně dbal veškerých ekologických standardů a **podílel se na ochraně životního prostředí**. V rámci standardů této oblasti podnik Alfa každoročně odevzdává hlášení o pohybu množství regulovaných látek a tzv. F-plynů za předešlý rok. Cílem podniku je pracovat s inovativními produkty s ohledem na energetické zatížení planety.

4.7.2 NÁVRHY VYCHÁZEJÍCÍ Z PORTEROVY ANALÝZY PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato analýza popisuje konkurenční prostředí podniku Alfa a je často využívanou metodou pro vymezení pěti sil, a to konkurentů v odvětví, potenciálních konkurentů, substitutů, vyjednávací síly dodavatelů a vyjednávací síly kupujících na daném trhu. Cílem je

nalézt v odvětví takové postavení podniku Alfa, aby byl schopen v co nejlepší míře čelit konkurenčním silám anebo působení těchto sil naopak obrátit ve svůj prospěch.

Co se konkurence podniku Alfa týče, existují v Moravskoslezském kraji čtyři, a to konkrétně AZ KLIMA s.r.o., Temex, Klimont-ex a Pragoclima, a v regionu Čechy se jedná o jednoho významného konkurenta, kterým je Klima-Classic. V oblasti substitutů nemá klimatizační technika žádné zastoupení a obnovitelné zdroje z tohoto hlediska prakticky neexistují. Vstup nových podniků, tedy potenciálních konkurentů, do odvětví klimatizační techniky je vymezen několika různými překážkami, avšak toto riziko může nově vstupující podnik očekávat. Vyjednávací síla dodavatelů působí na podnik Alfa jakožto hrozba v případě zvýšení cen, které podnik může akceptovat, nebo se obrátit na dodavatele s produkty nižší kvality. Obojí však vede k poklesu zisku. Mezi hlavní dodavatele podniku Alfa patří společnosti Daikin, LG Electronics a Toshiba, které tvoří v oblasti klimatizační techniky na trhu klimatizace v ČR dominantní podíl. Síla kupujících intenzivně působí na ceny, za které podnik Alfa své služby prodává, přičemž má několik velkých zákazníků tvořících významný podíl na celkovém obrátu podniku Alfa, ale také drobné zákazníky, kterým je také schopen vytvořit individuální nabídku na klimatizační techniku. Zákazníci jsou totiž nejdůležitější částí jakéhokoli podnikání, a proto je důležité zajistit maximální uspokojení jejich potřeb.

Podniku Alfa je doporučováno, aby **trvale sledoval svou konkurenci** a její činnost, a byl tak připraven kdykoli čelit jejích výzvám či strategiím. Rovněž musí podnik Alfa důkladně rozmyslet nad tím, co všechno je nutné učinit pro zachování a posílení své konkurenční pozice, přičemž tuto činnost musí podnik provádět soustavně a hlavně odborně.

Dále je podniku Alfa navrhováno, aby stále **prohluboval své pracovní vztahy** jak s dodavateli, tak s odběrateli a docílil tak lepších vyjednávacích podmínek za pomoci jasně stanoveného a v celém podniku zavedeného systému jednání.

Podnik Alfa by měl také využívat tzv. **proaktivní komunikace**, kdy jsou klienti průběžně informováni o průběhu pracovního procesu a po skončení realizace a zavedení systému do provozu dotazováni, zda jsou se službami spokojeni.

4.7.3 NÁVRHY VYCHÁZEJÍCÍ Z OKNA ZÁKAZNÍKA, PAPRSKOVÝ GRAF

Tato jednoduchá technika je jedním ze způsobů, jak lze vyhodnotit spokojenost zákazníka s určitým produktem či službou. Je to technika založená na porovnání očekávání

zákazníka se skutečným provedením služby. Parametry důležitosti a kvality provedení požadavků na podnik Alfa se všeobecně pohybují v okně zákazníka v kvadrantu B, což znamená, že by si podnik měl udržovat již dosaženou úroveň.

Papřskový graf má konkrétnější vypovídací hodnotu. Na základě této interpretace dat podniku Alfa je zjištěno, že důležitost a kvalita provedení požadavků na tento podnik jsou zákazníky vnímány s nepatrnou rozdílností. Mezi tyto rozdíly patří *nalezení optimálního řešení při prvotních konzultacích a návrzích, cenová úroveň projektové dokumentace, kvalita provedení montáže, rychlost, flexibilita montáže, dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy, rychlost a kvalita pozáruční opravy a záruční lhůta na opravu pozáručního servisu.*

Na základě této techniky je zjištěno, že důležitost a kvalita provedení požadavků na podnik Alfa jsou zákazníky vnímány s nepatrnou rozdílností. Proto je podniku navrhováno, aby se na identifikované parametry více zaměřil a zlepšil tak jejich stávající stav.

Při *prvotních konzultacích a návrzích* by měl podnik Alfa věnovat této činnosti více času a **nalézat větší množství alternativ** pro řešení zákaznickova požadavku, protože právě od prvního optimálního nákresu odpovídajícího zákaznickově přání se odvíjí veškerá další spolupráce. Z hlediska lidských zdrojů je podniku doporučováno, aby při sezónně vyšší koncentraci poptávek **využíval vědomostí a zkušeností studentů** středních či vysokých škol se zaměřením na klimatizační techniku a najímal je pro tyto účely na krátkodobé placené stáže.

S tímto faktem je spojena i *cenová úroveň projektové dokumentace*, která v některých případech dle zákaznickova mínění není adekvátní kvalitě jejího provedení. Z toho důvodu je podniku Alfa navrhováno, každou etapu projektové **dokumentace časově rozložit do určitých položek**, které jsou dle podnikem stanoveného systému oceňovány. Po sečtení všech etap zpracování by měla vycházet cena za adekvátně zpracovanou položku. Samozřejmě by měl mít podnik Alfa ve svém cenovém systému zahrnuty ceny i za nadstandardní požadavky klientů, popřípadě za výraznější náročnost daného projektu.

V oblasti *kvality provedení montáže* nejsou až tak markantní rozdíly mezi důležitostí a kvalitou plnění tohoto kritéria, avšak z hlediska zlepšování tohoto stavu není na škodu, aby se podnik Alfa tomuto kritériu více věnoval. Proto je mu doporučeno **zavádět vyšší frekvenci kontrol** na stavebních či realizačních místech ze strany vedoucích techniků a tím vnést větší odpovědnost techniků servisů a montáží pro důslednost v kvalitě provedené své činnosti. Z hlediska časové náročnosti hlavních techniků na tuto činnost je podniku navrhováno, aby si tito vedoucí technické v rámci svého každodenního pracovního harmonogramu plánovali své

trasy po montážních místech tak, aby vždy uměli své podřízené i na jiných než v ten den plánovaných realizačních místech zkontrolovat a v případě potřeby jim i technicky pomoci.

S kvalitou provedení montáže úzce souvisí i *rychlost* či *flexibilita* pracovníků podniku Alfa při dané montáži, ať už se jedná o nově zřizovaný klimatizační systém, nebo o *záruční* či *pozáruční opravu*. V případě, že průběh realizace některého z projektů je zpomalen kvůli tzv. vnějším vlivům, tedy opoždění dodávky klimatizačních komponentů, nebo zpoždění pracovních procesů jiných podniků, které musí být pro činnost podniku Alfa nutně již ukončeny, nemají pracovníci podniku Alfa na tento fakt jakýkoli vliv. Přesto však mohou být v tomto čase jakéhosi “prostoje“ **technici prospěšní například v jiných započatých projektech**. Tímto způsobem může být čas vyměřený pro montáž jiného projektu zkrácen a může dojít i ke snížení nákladů předem vypočtených na danou činnost.

Dalším kritériem rozdílně vnímaným ze strany zákazníků je *dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy*. V tomto ohledu je podniku Alfa navrhováno, aby si **stav zásob** u dodavatele klimatizačního zařízení **vždy dopředu ověřoval**. V případě, že některé komponenty nejsou v dané chvíli a pro delší dobu dostupné, měl by mít podnik Alfa s dodavatelem sjednána alternativní, případně dočasná řešení, jak zákazníka prozatím dostatečně uspokojit. Ve spojitosti s tímto faktem by měl mít podnik s dodavatelem klimatizační techniky v tomto ohledu **stanovenou smluvní pokutu z časového prodlení**.

Výrazný rozdíl v důležitosti a kvalitě provedení požadavku na podnik Alfa vidí zákazníci *v záruční lhůtě na opravu pozáručního servisu*. V tomto směru je podniku navrhováno, aby se na tuto skutečnost zaměřil a **vyjednal si** s dodavatelem **lepší obchodní podmínky** pro toto kritérium. Poskytne-li dodavatel podniku Alfa lepší cenové kondice na tyto pozáruční služby, nebude již pro podnik překážkou prodloužit lhůty pro opravy pozáručního servisu svým zákazníkům.

4.7.4 NÁVRHY VYCHÁZEJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY, PÁROVÉ SROVNÁNÍ

Jednou z osvědčených metod pro zjištění vztahu podniku Alfa s konkurencí je identifikace jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy. Na základě této analýzy jsou nalezeny vymezeny silné stránky podniku, kterými jsou *vysoká úroveň technické výbavy, vysoká úroveň marketingové přípravy, zaměstnanci se zkušenostmi v oboru* nebo *nárůst počtu zaměstnanců*, slabé stránky podniku, jimiž jsou *slabá vymahatelnost pohledávek podniku, nízké povědomí o podniku* či *nízká kapacita spolupracujících subjektů*.

Dále jsou v této analýze charakterizovány příležitosti podniku, mezi které patří *nárůst počtu zákazníků, rozšíření služeb, existence nových trhů* nebo *vysoké tempo růstu trhu*, a hrozby podniku Alfa, kterými mohou být *nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh, nový způsob klimatizačního systému* či *ekologie*.

Fullerova metoda párového srovnání spočívá v párovém srovnání různých kritérií vycházejících z matice SWOT pro hledání optimálního řešení jakéhokoli problému. Kriteria jsou vybírána a řazena ve sledu, ve kterém lze porovnávat každé s každým kritériem.

Podnik Alfa by měl využít svých předností, kterými jsou vysoká úroveň technické výbavy a zaměstnanci se zkušenostmi v oboru a udržet si tak konkurenčních výhod k eliminaci hrozby pro tento podnik, kterou je bezpochyby nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na trh s klimatizační technikou.

Co se týče příležitostí podniku Alfa, jedná se především o vysoký nárůst zákazníků, čehož bude podnik jednoznačně dosahovat rozšířením svého portfolia nabízených služeb. S klimatizační technikou je úzce spjatá i vzduchotechnika a vzhledem k tomu, že při výběrových řízeních na tzv. “velké” projekty bývají podniky poskytující rovněž tuto službu ve většině případů upřednostňovány, je podniku Alfa z tohoto důvodu navrhováno, aby do budoucna **rozšířil své služby právě o vzduchotechniku**.

Slabou stránkou podniku Alfa je jeho slabá vymahatelnost pohledávek. Podniku je doporučováno, aby v těchto záležitostech začal **využívat služeb právnické kanceláře**, která mu vymožení pohledávek zajistí. Dále také může podnik **využít faktoringu**, což ve své podstatě znamená prodej krátkodobých pohledávek faktoringové společnosti zpravidla bez postihu vůči původnímu věřiteli. Faktoringová společnost, většinou se jedná o banku, se tak stává věřitelem a přebírá od dodavatele veškeré riziko, že kupující nebude schopen či ochoten zaplatit.⁷⁴ Tento způsob může podniku Alfa ve struktuře finančních zdrojů částečně nahradit krátkodobé bankovní úvěry pro následné financování provozu činnosti podniku.

Na základě kritické analýzy je podniku Alfa doporučeno, aby do svého procesu zefektivnění činnosti vnesl návrhy podle důležitosti, a to v následujícím pořadí:

1. zkvalitnění a zefektivnění provedených montáží,
2. vyšší frekvence kontrol montáží se zavedeným harmonogramem

⁷⁴ Peníze.cz [online]. Peníze.cz [7. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.penize.cz>.

- vedoucích techniků,
3. sledování trendů a školení zaměstnanců v oboru o těchto trendech,
 4. prohlubování vztahů s dodavateli a odběrateli a smluvená opatření s nimi ohledně dostupnosti náhradních dílů pro záruční a pozáruční opravy,
 5. sledování konkurence a její činnosti,
 6. nabídka většího množství alternativ pro zpracování prvotních projektů s cenovými úpravami a následná proaktivní komunikace se zákazníky,
 7. využití vědomostí a zkušeností studentů v oboru klimatizace pro krátkodobě placené stáže v sezónním období,
 8. využití právnických služeb nebo faktoringu v souvislosti se slabou vymahatelností pohledávek,
 9. rozšíření portfolia nabízených služeb o vzduchotechniku.

První a tedy nejdůležitější návrh, tedy *zkvalitnění a zefektivnění provedených montáží*, je dále rozpracován z hlediska času, nákladů a lidských zdrojů, přičemž veškeré údaje jsou zde zpracovány na základě interních materiálů podniku Alfa. Tyto základní údaje pro následné kalkulace jsou zachyceny v tabulce č. 4.16.

Tab. č. 4.16 Souhrnné údaje ke kalkulacím

Položka	
počet služebních vozidel k montáži	1
počet pracovníků	3
počet ubytovacích nocí	4
počet týdnů v měsíci	4
počet pracovní dní	5
počet limitních km k montáži	100
počet ujetých km za den	250
cena za 1 km ujetý služebním vozidlem v Kč	5,5
cena stravného na osobu a den v Kč	165
cena ubytování na osobu a noc v Kč	300
fakurační cena výkonu za hodinu v Kč	350

Zdroj: Vlastní zpracování.

Stávající stav

V případě déle trvající montáže ve vzdálenějším místě, kdy limitem je 100 km od sídla podniku nebo jeho pražské pobočky, vyjíždějí pracovníci na toto místo denně a denně se také vrací. Při obsazenosti jednoho vozidla třemi technikami je celkový čas strávený na cestě do pracovního procesu 3 krát 2 pracovní hodiny, tedy 6 pracovních hodin v jednom dni a při pěti pracovních dnech toto činí 30 hodin strávených na cestě do pracovního procesu. Počet ujetých kilometrů denně se takto rovná 250 a je zde počítáno s nákladovou cenou 5,50 Kč za 1 litr benzínu bez amortizace.

Kalkulace dané situace při stávajícím stavu:

3 osoby

2 pracovní hodiny denně

5 pracovních dní

průměrné mzdové náklady = 184,- Kč na osobu

1 km ujetý služebním vozidlem = 5,50 Kč

trasa = 1 250 km za týden

Stávající stav:

auto (250 km x 20 dnů x 5,5 Kč / km)	27 500,- Kč / 1 měsíc
mzdy (čas na cestě 3osoby x 2hodiny x 184,- Kč x 20 dnů)	22 080,- Kč / 1 měsíc
náklady celkem	49 580,- Kč / 1 měsíc

Navrhovaný stav

Na začátku pracovního týdne tři technici vyjedou na místo montáže a zajistí si ubytování v tomto místě až do pátku daného týdne, což znamená 3 pracovní hodiny do pracovního procesu v pondělí a tři pracovní hodiny směrem domů v pátek, což činí 2 krát 3 pracovní hodiny, tedy 6 pracovních hodin v jednom týdnu. Již v tomto bodě se jedná o 24 ušetřených pracovních hodin, které mohou technici navíc strávit prací pro podnik Alfa a uspořádat tak dobu montáže daného projektu při fakturační ceně za vykonanou pracovní hodinu 350,- Kč.

Kalkulace dané situace při navrhovaném stavu:

3 osoby

2 pracovní hodiny týdně

průměrné mzdové náklady = 184,- Kč na osobu

1 km ujetý služebním vozidlem = 5,50 Kč

trasa = 250 km za týden

$3 \times 2 = 6$ pracovních hodin za týden

$30 - 6 = 24$ ušetřených pracovních hodin za týden

$24 \times 4 = 96$ ušetřených pracovních hodin za měsíc pro činnost podniku Alfa

$96 \times 350,- = \mathbf{33\,600,- \text{ Kč ušetřených za měsíc}}$

Co se nákladů na ubytování pracovníků v místě pracoviště týče, částka se pohybuje okolo 300,- Kč na pracovníka a noc, přičemž je třeba vzít v úvahu i stravné na pracovníka na den, které činí 165,- Kč.

Navrhovaný stav:

auto (250 km x 4 týdny x 5,5 Kč / km)	5 500,- Kč / 1 měsíc
mzdy (čas na cestě 3osoby x 2 hodiny x 184,- Kč x 4 týdny)	4 416,- Kč / 1 měsíc
stravné (20 dnů x 165,- Kč x 3 osoby)	9 900,- Kč / 1 měsíc
ubytování (300,- Kč x 3osoby x 4 noci x 4 týdny)	14 400,- Kč / 1 měsíc
náklady celkem	34 216,- Kč / 1 měsíc

<i>Stávající stav:</i>	náklady celkem	49 580,- Kč / 1 měsíc
<i>Navrhovaný stav:</i>	náklady celkem	-34 216,- Kč / 1 měsíc
	ušetřeno celkem	15 364,- Kč / 1 měsíc

Náklady ušetřené celkem:

Hodiny: 33 600,- Kč / 1 měsíc

Režie v navrhovaném stavu: 15 364,- Kč / 1 měsíc

***Celkem:* 48 964,- Kč / 1 měsíc**

Na základě detailního rozboru konkrétního návrhu *zkvalitnění a zefektivnění provedených montáží* je zřejmé, že podnik Alfa může při montáži mimo sídlo nebo pobočku podniku ušetřit až **48 964,- Kč** měsíčně.⁷⁵

⁷⁵ Zpracováno na základě interních materiálů podniku Alfa.

5 ZÁVĚR

Konkurenceschopnost je ústřední složkou pro úspěšný rozvoj a provoz každého podniku v dnešní hektické době. Klíčem na cestě ke konkurenceschopnosti podniku je loajální a spokojený zákazník, který představuje skutečné bohatství. Spokojenost zákazníka na základě kvality nabízeného produktu či služby je pro podnik důležitým identifikátorem, protože jedině spokojený zákazník znamená pro podnik zdroj finálních příjmů a je důležitým prvkem pro získání a udržení konkurenceschopnosti na trhu v daném oboru.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku, který se zabývá klimatizačními systémy a analyzovat jeho postavení na trhu. Dílčím cílem bylo zhodnotit spokojenost zákazníků se službami podniku. Dalším záměrem bylo na základě shrnutí výsledků analýz a následného zhodnocení navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace stávajícího stavu podniku.

Pro zpracování této práce byly zvoleny analýzy poskytující nejvhodnější údaje pro následný rozbor zkoumané oblasti daného podniku. Na základě těchto rozborů bylo zjištěno, že konkurenční pozice podniku Alfa na českém trhu v oboru klimatizační techniky je stabilizovaná a silná, a to díky rozsahu nabízených služeb v rámci klimatizačních systémů.

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PESTE analýza, která vymezila veškeré faktory ovlivňující podnik Alfa. Dále pak byla provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která řešila konkurenci v odvětví, hrozby potenciálních nových konkurentů a substitutů, a vyjednávací sílu kupujících i dodavatelů. Rovněž bylo využito benchmarkingu s konkurenčním podnikem a definována konkurenční pozice podniku Alfa na trhu v odvětví klimatizační techniky.

K rozboru spokojenosti zákazníka s podnikem přispělo Demingovo okno zákazníka, které i s paprskovým grafem utřídilo pohled na poskytované služby podniku Alfa ze strany zákazníků. Podniku Alfa bylo doporučeno, aby do svého procesu zefektivnění činnosti zavedl návrhy, mezi které patří například zkvalitnění provedených montáží, vyšší frekvence kontrol montáží, sledování trendů a školení zaměstnanců v oboru o těchto trendech, prohlubování vztahů s dodavateli a odběrateli a smluvená opatření s nimi ohledně dostupnosti náhradních dílů pro záruční a pozáruční opravy, sledování konkurence a její činnosti, proaktivní komunikace se zákazníky, využití vědomostí a zkušeností studentů v oboru klimatizace pro

krátkodobě placené stáže v sezónním období, využití právnických služeb nebo faktoringu v souvislosti se slabou vymahatelností pohledávek a jiné.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. V první části byly vymezeny teoretické pojmy z oblasti konkurence, dále byl charakterizován vybraný podnik a v praktické části byly aplikovány vybrané druhy metod pro zefektivnění stávajícího stavu tohoto podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATUTY

Knižní zdroje:

- [1] BLECHARZ, Pavel. *Řízení jakosti A*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TUO Ekonomická fakulta, 2007. 164 s. ISBN 978-80-248-1418-6.
- [2] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 259 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DIRCEU, Maramaldo. *The Complete Total Competitiveness Theory*. Washington: Dog Ear, 2010. ISBN 978-16-084-4600-1.
- [5] ELMAN, Jiří. *Anglicko-český ekonomický výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Sobotáles, 2004. 629 s. ISBN 80-86817-05-9.
- [6] EVROPSKÁ KOMISE: *Nová definice malých a středních podniků*. Uživatelská příručka. 1. vydání. Evropská společenství, 2006. 50 s. ISBN 92-894-7917-5.
- [7] FIALOVÁ, Helena. *Malý ekonomický výkladový slovník*. 7. vydání. Praha: A Plus, 2004. 206 s. ISBN 80-901514-7-1.
- [8] FOTR, Jiří a Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ. *Manažerské rozhodování*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- [9] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [10] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

- [11] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [12] MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie*. 3. upravené a rozšířené vydání. Slaný: Melandrium, 2002. 224 s. ISBN 80-86175-19-7.
- [13] MARINIČ, Pavel, *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [14] MARKOVIČOVÁ, Nora. *Strategie podniku*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.
- [15] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [16] NENADÁL, Jaroslav a Růžena PETŘÍKOVÁ a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
- [17] RABAN, Přemysl a kol. *Obchodní zákoník*. 10. jubilejní vydání. Praha: H. C. Beck, 2006. 1465 s. ISBN 80-7179-486-4.
- [18] PAVLÍK, Adrián. *Malé a stredné podniky: kategorizácia a charakteristika*. In: *Konkurencieschopnosť slovenských malých a stredných podnikov v hospodárskom priestore integrovanej Európy*. Sborník k výzkumnému projektu č. 2316052 OF EU. Bratislava: Ekonóm, 2006. 97 s. ISBN 80-225-2274-0.
- [19] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Přeložil Vladimír Irgl. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [20] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: H. C. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

[21] SOUKUPOVÁ, Jana a Bronislava HOŘEJŠÍ, MACÁKOVÁ, Libuše a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 3. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2002. 548 s. ISBN 80-7261-061-9.

[22] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 200 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

[23] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 502 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Elektronické zdroje:

[24] AZ KLIMA s.r.o. [online]. AZ KLIMA [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.azklima.com>.

[25] Česká daňová správa. [online]. ČDS [25. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.cds.mfer.cz>.

[26] Český statistický úřad. [online]. ČSÚ [25. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>.

[27] Czech Engineering. [online]. Czech Engineering [23. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.czech-engineering.com>.

[28] Czechinvest [online]. Czechinvest [25. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org>.

[29] Daikin Airconditioning Central Europe Czech republic spol. s r.o. [online]. DACE [16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.daikin.cz>.

[30] Facility management institute. [online]. FMI [23. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.fminstitut.cz>.

[31] Hospodářská komora České republiky. [online]. HK ČR [25. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.komora.cz>.

[32] Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností. [online]. ISPOP [27. 2. 2012]. Dostupné z: [http:// www.ispop.cz](http://www.ispop.cz).

[33] Japan Air Conditioning, Heating & Refrigeration News [online]. JARN [25. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.ejarn.com>.

[34] Klimont-ex, s.r.o. [online]. Klimont-ex [8. 3. 2012]. Dostupné z: [http:// www.klimont-ex.cz](http://www.klimont-ex.cz).

[35] Klima-Classic s.r.o. [online]. Klima-Classic [8. 3. 2012]. Dostupné z: [http://w ww.klima-classic.cz](http://www.klima-classic.cz).

[36] LG Electronics CZ, s.r.o. [online]. LG Electronics [16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.lge.com>.

[37] Peníze.cz [online]. Peníze.cz [7. 4. 2012]. Dostupné z: [http://w ww.penize.cz](http://www.penize.cz).

[38] Pragoclima, spol. s r.o. na justice.cz [online]. Justice.cz [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.

[39] Slovník cizích slov [online]. SCZ [22. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz>.

[40] Stavebnictví, úspory energií, technická zařízení budov. [online]. TZB [19. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz>.

[41] Temex, spol. s r.o. [online]. Temex [8. 3. 2012]. Dostupné z: [http://w ww.temex.cz](http://www.temex.cz).

[42] Toshiba-Europe [online]. Toshiba Europe [16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.toshiba-czech.com>.

[43] Úřední věstník Evropské unie [online]. Eur-lex [8. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.eur-lex.europa.eu>.

[44] Váhy kritérií. [online]. Váhy kritérií [1. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.korviny.cz>.

[45] Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, benchmarkingová iniciativa. [online]. VCVS ČR [23. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz>.

Ostatní zdroje

[46] Interní materiály podniku (vlastní ekonomická data, katalogy dodavatelů, katalogy konkurence).

SEZNAM ZKRATEK:

apod. – a podobně

cca – cirka, přibližně

CZK – mezinárodní zkratka pro českou korunu

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EUR – mezinárodní zkratka pro EURO

EU – Evropská unie

HDP – daň z přidané hodnoty

HK ČR – Hospodářská komora České republiky

ISPOP – Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností

JARN – Japan Air Conditioning, Heating & Refrigeration News

Kč – koruna česká

km – kilometr

kW – kilowatt

m² – metr čtverečný

MSK – Moravskoslezský kraj

resp. – respektive

Sb. – Sbírka zákonů

SCHKT – Svaz chladicí a klimatizační techniky

TZB – technická zařízení budov

tzv. – tak zvaně, tak zvaný

USD – mezinárodní zkratka pro americký dolar

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 4. 2012

.....
Nora Markovičová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Masarykovo náměstí 2572/7,

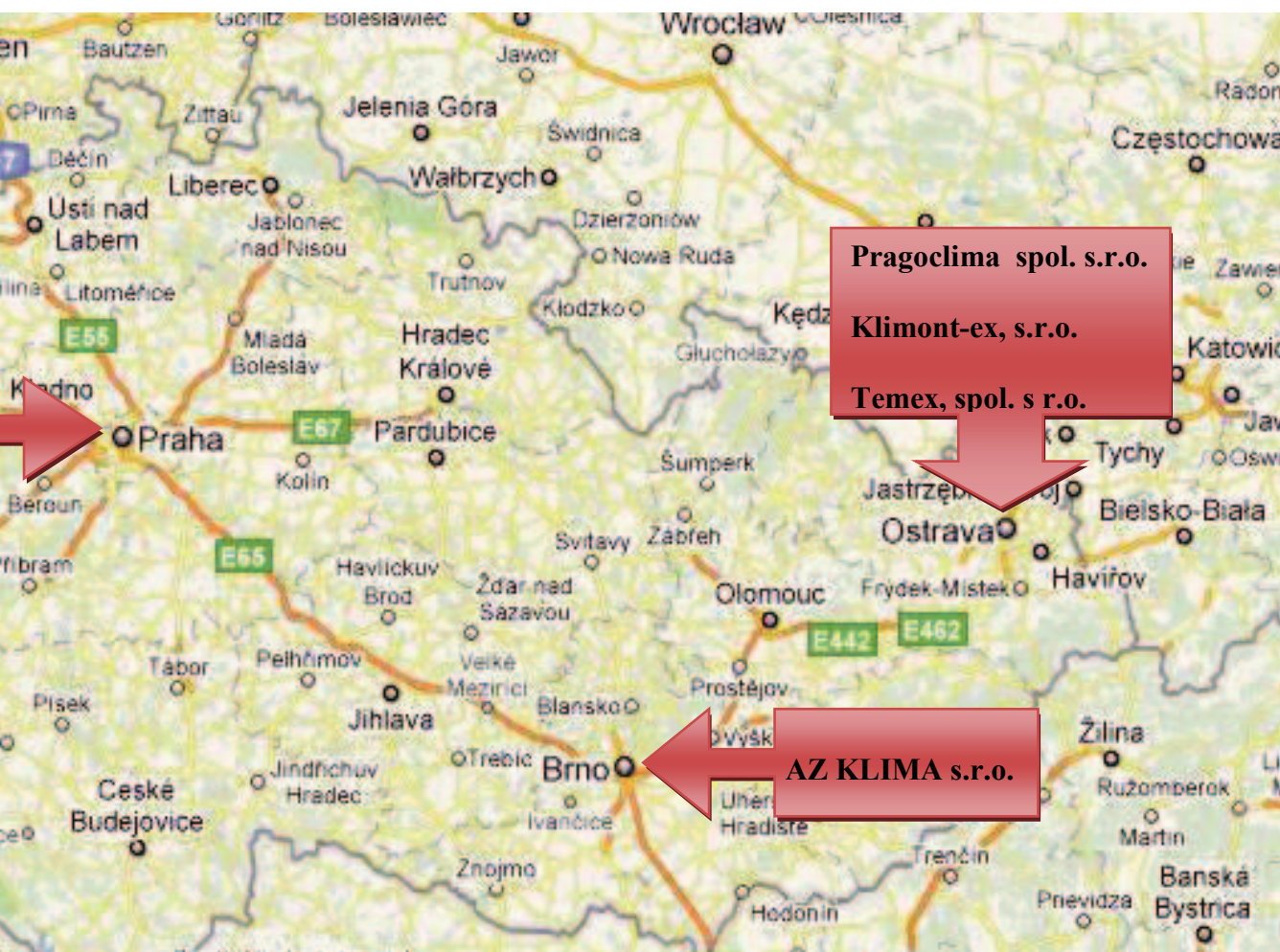
702 00 Ostrava - město

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. Monitoring největších konkurentů

Příloha č. 2. Detailní pohledy respondentů a vlastníka podniku Alfa ve všech kriteriích důležitosti a kvality provedení požadavku na podnik

konkurentů podniku Alfa v ČR



Zdroj: Zpracováno na základě interních materiálů podniku.

Příloha č. 2

Tab. č. 1 Detailní pohledy respondentů a vlastníka podniku Alfa ve všech kriteriích důležitosti a kvality provedení požadavku na podnik

Požadavky na podnik Alfa		Stupeň důležitosti	Četnost	Respondenti	Vlastník	Kvalita provedení	Četnost	Respondenti	Vlastník
Konzultace, návrhy	nalezení optimálního řešení	hodně důležité	52	100%	x	vynikající	22	42%	
		důležité	0	0%		dobrá	28	54%	x
		méně důležité	0	0%		ucházející	2	4%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	přehled v oboru klimatizace	hodně důležité	32	61,50%		vynikající	27	52%	x
		důležité	20	38,50%	x	dobrá	23	44%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	2	4%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
Zpracování projektové dokumentace, řešení	rychlost zpracování projektové dokumentace	hodně důležité	29	56%		vynikající	42	80,50%	x
		důležité	20	38,50%	x	dobrá	10	19,50%	
		méně důležité	3	5,50%		ucházející	0	0%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	cenová úroveň	hodně důležité	50	96%	x	vynikající	20	38,50%	x
		důležité	2	4%		dobrá	26	50%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	6	11,50%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	délka záruky	hodně důležité	41	79%	x	vynikající	48	92%	x
		důležité	11	21%		dobrá	4	8%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	0	0%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
Dodávka, montáž	kvalita provedení montáže	hodně důležité	52	100%		vynikající	44	84%	x
		důležité	0	0%	x	dobrá	7	14%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	1	2%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	rychlost, flexibilita montáže	hodně důležité	38	73%		vynikající	37	71%	x
		důležité	12	23%	x	dobrá	10	19,50%	
		méně důležité	2	4%		ucházející	5	9,50%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
Záruční servis, opravy	rychlost nástupu k opravě	hodně důležité	47	90%	x	vynikající	45	86,00%	
		důležité	5	10%		dobrá	5	10%	x
		méně důležité	0	0%		ucházející	2	4%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	rychlost a kvalita opravy	hodně důležité	49	94%	x	vynikající	45	86%	x
		důležité	3	6%		dobrá	5	10%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	2	4%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	24 hodinová servisní pohotovost	hodně důležité	21	40%		vynikající	20	38,50%	
		důležité	11	21%		dobrá	10	19,50%	x
		méně důležité	10	19,50%	x	ucházející	11	21%	
		nedůležité	10	19,50%		špatná	11	21%	
Pozáruční servis, opravy	dostupnost náhradních dílů pro pozáruční opravy	hodně důležité	40	77%		vynikající	20	38,50%	
		důležité	11	21%	x	dobrá	26	50%	x
		méně důležité	1	2%		ucházející	5	9,50%	
		nedůležité	0	0%		špatná	1	2%	
	rychlost a kvalita pozáruční opravy	hodně důležité	37	71%	x	vynikající	32	61,50%	x
		důležité	15	29%		dobrá	14	27%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	6	11,50%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	
	záruční lhůta na opravu	hodně důležité	49	94%		vynikající	20	38,50%	x
		důležité	3	6%	x	dobrá	27	52%	
		méně důležité	0	0%		ucházející	5	9,50%	
		nedůležité	0	0%		špatná	0	0%	

Zdroj: Vlastní zpracování.